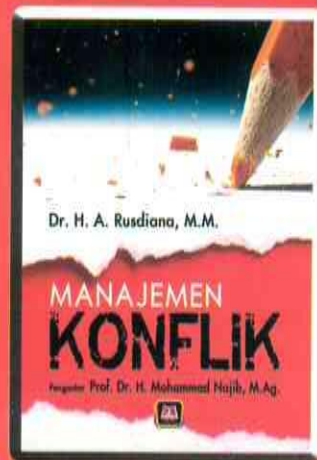


Manusia adalah makhluk yang rasional, kooperatif, dan sempurna. Integrasi sosial terjadi karena adanya dominasi, konflik menjadi instrumen perubahan, utopia. Metodologi ilmu pengetahuan dalam paradigma ini adalah filsafat materialisme, historis, holistik, dan terapan. Paradigma ini memandang manusia sebagai makhluk objektif yang hidup dalam realitas sosial maka filsafat materialisme merupakan dasar dari ilmu pengetahuan manusia. Realitas yang kontradiksi dan fenomena fakta sosial yang sering muncul dalam sebab akibat akan direfleksikan oleh teori konflik melalui logika dialektik dan terciptanya dunia lebih baik.

Penyajian buku ini diawali dari landasan memahami konflik, mengidentifikasi tahap-tahap konflik, langkah konflik konstruktif, mengembangkan pendekatan yang dapat dipercaya untuk manajemen konflik; lima gaya manajemen konflik, aspek emosional konflik, intervensi efektif dalam manajemen konflik; konflik organisasi, performansi kerja, dan produktivitas organisasi, hakikat konflik, proses terjadinya konflik; eksistensi konflik, jenis-jenis konflik, penyebab konflik; pendekatan manajemen konflik, performansi kerja; model konseptual manajemen konflik organisasi, model integratif manajemen konflik organisasi, model stimulasi konflik organisasi, model pengurangan konflik, model manajemen konflik yang inovatif; prosedur implementasi model manajemen konflik, produktivitas organisasi; hubungan SP dan manajemen di tingkat UK: pembentukan lembaga bipartite, aturan main operasional, perselisihan perburuhan; kesepakatan kerja bersama: perjanjian perburuhan, KKB dan perusahaan di Indonesia; perundingan KKB: persiapan perundingan, wakil SP dan manajemen, praperundingan, waktu perundingan, teknik perundingan, tempat perundingan, sikap SP dan manajemen; bagian akhir pelaksanaan dan hambatan dalam menerapkan HIP.



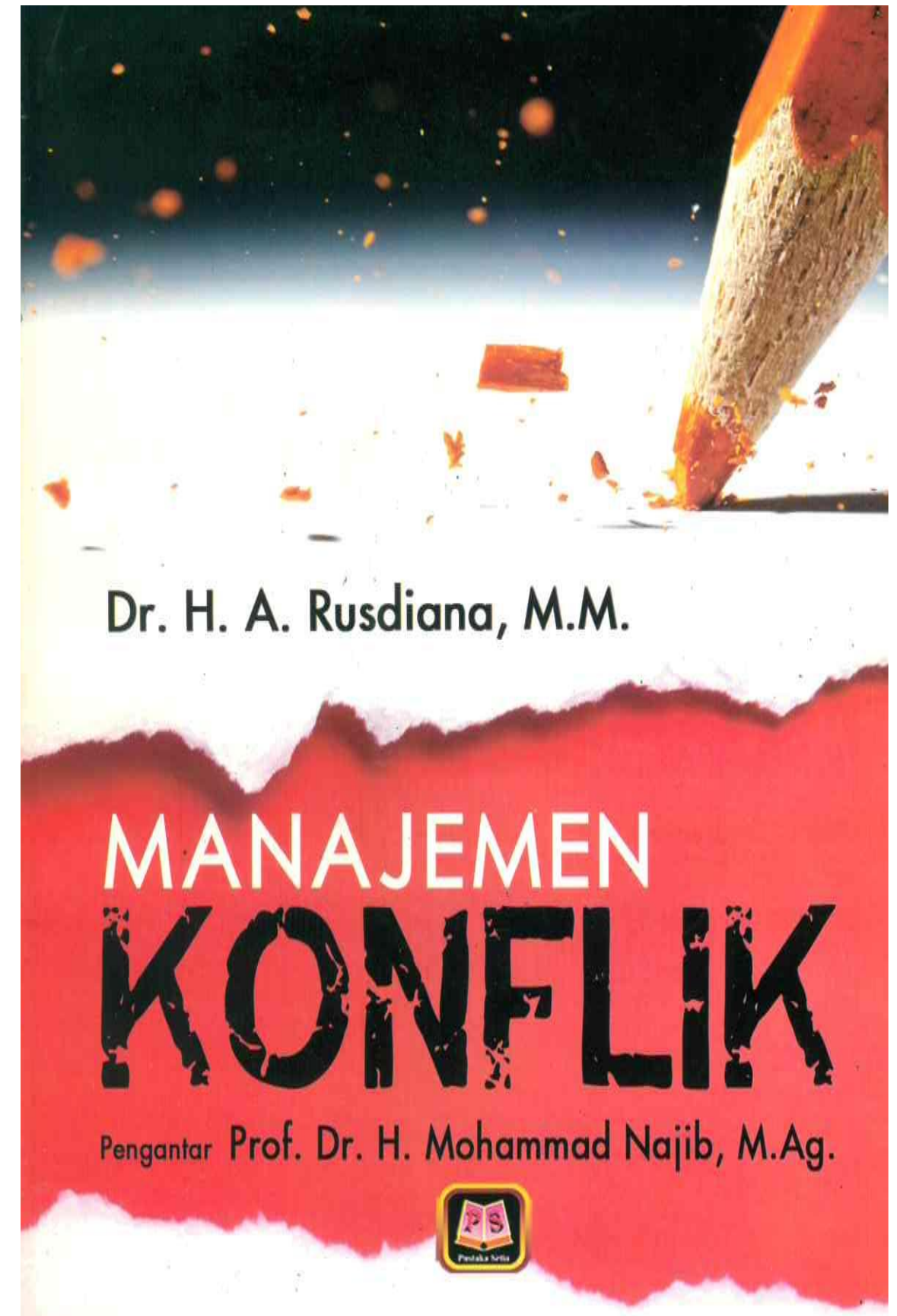
MANAJEMEN KONFLIK



PENERBIT **PUSTAKA SETIA**

Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 102-104
Telp. (022) 5210588 | Fax. (022) 5224105
E-mail: pustaka_seti@yahoo.com
BANDUNG 40253

www.pustakasetia.com



Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

MANAJEMEN KONFLIK

Pengantar Prof. Dr. H. Mohammad Najib, M.Ag.



Penerbit PUSTAKA SETIA Bandung

**KUTIPAN PASAL 72:
Ketentuan Pidana Undang-Undang Republik Indonesia
Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta**

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
 2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
-

MANAJEMEN KONFLIK

ISBN 978-979-076-519-1

16 × 24 cm, xiv + 330 = 344 halaman

Penulis: **Dr. H. A. Rusdiana, M.M.**

Kata Pengantar: **Prof. Dr. H. Mohammad Najib, M.Ag.**

Desain Sampul: **Tim Desain Pustaka Setia**

Setting, Montase, Layout: **Tim Redaksi Pustaka Setia**

Cetakan ke-I: April 2015

Diterbitkan oleh:

CV PUSTAKA SETIA

Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162-164

Telp. (022) 5210588, Faks. (022) 5224105

e-mail: pustaka_setia@yahoo.com

Bandung 40253

(Anggota IKAPI Cabang Jawa Barat)

Copyright © 2015 CV PUSTAKA SETIA

Dilarang mengutip memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari penerbit.

Hak penulis dilindungi undang-undang.

All right reserved.

KATA PENGANTAR

Manusia pada dasarnya memiliki sifat kerja sama karena manusia sebagai makhluk sosial yang perilakunya diasumsikan rasional. Manusia memiliki potensi untuk mengungkapkan gagasan melalui pengalaman, pemikiran, dan pendidikan. Masyarakat dipandang sebagai realitas struktural. Struktur ini merupakan suatu kondisi yang muncul dalam perjalanan sejarah. Setiap kelompok masyarakat cenderung memunculkan sifat manusiawinya jika struktur sosialnya mendukung untuk menuju arah tersebut. Masyarakat akan timpang jika dalam hal materi, kekuasaan, dan status mengalami perbedaan yang mencolok.

Untuk dapat memahami manusia, paradigma konflik mendekatinya dengan menerapkan pendekatan materialisme, etika, estetika, agama, nilai, dan norma sosial. Konsep materialisme mendapat respons dari beberapa sosiolog dan mengusulkan fakta bahwa realitas pada hakikatnya bersifat plural dan multidimensi.

Secara konseptual paradigma konflik mengkritisi paradigma keteraturan yang mengabaikan kenyataan bahwa setiap unsur sosial mengandung berbagai kontradiksi internal yang menjadi prinsip penggerak perubahan dan konflik adalah sesuatu yang melekat dalam setiap komunitas.

Akan tetapi, konflik tidak selalu dimaknai negatif karena konflik menjadi instrumen perubahan. Paradigma pluralis memberikan

dasar pada paradigma kritis terkait dengan asumsinya bahwa manusia merupakan sosok yang independen, bebas, dan memiliki otoritas untuk menafsirkan realitas. Paradigma konflik mempertajam paradigma kritis dengan membongkar dominasi satu kelompok pada kelompok yang lain.

Uraian tersebut adalah sekelumit pembahasan penulis buku ini yang merangsang pembaca untuk memahaminya lebih jauh dan mendalam. Buku *Manajemen Konflik* layak untuk mengembangkan teori, wawasan, dan bahan analisis manajemen. Mahasiswa akan lebih mudah memahami strategi pengelolaan konflik.

Saya menyambut baik kehadiran buku ini. Semoga bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan membangkitkan semangat berkarya di kalangan ilmuwan, dosen, dan pencinta ilmu.

Prof. Dr. H. Mohammad Najib, M.Ag.

PENGANTAR PENULIS

Secara konseptual paradigma konflik mengkritisi paradigma keteraturan yang mengabaikan kenyataan bahwa setiap unsur sosial mengandung kontradiksi-kontradiksi internal yang menjadi prinsip penggerak perubahan. Perubahan juga tidak selalu gradual, tetapi dapat terjadi secara revolusioner. Konflik adalah sesuatu yang melekat dalam setiap komunitas.

Konflik tidak selalu dimaknai negatif karena konflik menjadi instrumen perubahan. Paradigma pluralis memberikan dasar pada paradigma kritis terkait dengan asumsinya bahwa manusia merupakan sosok yang independen, bebas, dan memiliki otoritas untuk menafsirkan realitas. Paradigma konflik mempertajam paradigma kritis dengan asumsinya tentang adanya pembongkaran atas dominasi satu kelompok pada kelompok yang lain.

Paradigma kritis merupakan paradigma yang bertumpu pada analisis struktural dan membongkar ideologi dominan. Analisis kesejarahan yang menelusuri dialektika antartesis sejarah, ideologi, filsafat, aktor-aktor sejarah, baik dalam level individual maupun sosial, kemajuan dan kemunduran suatu masyarakat.

Berbagai teori di bawah paradigma kritis dapat dikatakan bahwa paradigma pluralis telah memberikan dasar pada paradigma kritis. Manusia diasumsikan sosok yang bebas dan memiliki otoritas

untuk menafsirkan realitas. Dari beberapa ahli yang menurut Purdue mengembangkan pikirannya dari paradigma kritis, ciri pokok paradigma kritis dalam hal manusia, masyarakat dan metode memahami manusia selalu muncul berulang.

Disadari bahwa keberadaan konflik tidak dapat dihindari, dan tugas pimpinan atau manajer adalah mengelola konflik secara baik agar dapat berpengaruh positif terhadap kinerja individu dan organisasi. Prosedur model/pendekatan manajemen konflik yang dilakukan meliputi tiga aspek, yaitu penyelesaian konflik (*conflict resolution*), stimulasi konflik (*stimulating conflict*), dan mengurangi konflik (*reducing conflict*).

Atas dasar pengalaman itulah pelayanan perlu mengembangkan paradigma teori kritis agar dapat mengkritisi sendiri paradigma yang dikembangkan sebagai bagian untuk mengkritisi diri (*autocritisme*), mengasah dan memperjelaskan teori yang dibangun serta memberikan masukan terhadap berbagai perspektif yang dibangun pada kemudian hari. Selain mewarisi tradisi teori-teori komunikasi, penggunaan teori kritis dalam *public relations* adalah sebuah keharusan paradigmatis progresif yang memberi roh terhadap kemajuan *public relations* yang akan datang.

Dalam konteks itulah buku *Manajemen Konflik* ini hadir dalam rangka membangun paradigma baru yang perlu dikembangkan untuk ekspansi ke depan untuk memberikan masukan dan pertimbangan kepada pencinta ilmu pengetahuan.

Penyajian buku ini diawali dari landasan memahami konflik, mengidentifikasi tahap-tahap konflik, langkah konflik konstruktif, mengembangkan pendekatan yang dapat dipercaya untuk manajemen konflik. Lima gaya manajemen konflik, aspek emosional konflik, intervensi efektif dalam manajemen konflik; konflik organisasi, performansi kerja, dan produktivitas organisasi, hakikat konflik, proses terjadinya konflik; eksistensi konflik, jenis-jenis konflik, penyebab konflik; pendekatan manajemen konflik, performansi kerja; model konseptual manajemen konflik organisasi, model integratif manajemen konflik organisasi, model stimulasi konflik organisasi, model pengurangan (*reduce*) konflik, model manajemen konflik yang inovatif; prosedur implementasi model manajemen konflik produktivitas organisasi; hubungan sp dan manajemen di tingkat

UK: pembentukan lembaga bipartite, aturan main operasional, perselisihan perburuhan; kesepakatan kerja bersama: perjanjian perburuhan, KKB dan perusahaan-perusahaan di Indonesia; perundingan kkb: persiapan perundingan, wakil sp dan manajemen, praperundingan, waktu perundingan, teknik perundingan, tempat perundingan, sikap SP dan manajemen; bagian akhir pelaksanaan dan hambatan dalam menerapkan HIP.

Buku ini disajikan dengan sederhana agar mudah dicerna dan dipahami oleh mahasiswa dan para pembaca. Walaupun demikian, penulis masih menyadari bahwa masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca untuk penyempurnaannya.

Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

DAFTAR ISI

BAB 1

PENDAHULUAN

MANUSIA DAN DINAMIKA KONFLIK.....	1
A. Manusia dan Fenomena Kekerasan Massa: Pemikiran Elias Canetti dan Destruksi Filsafat Tradisional	2
B. Massa dan Kekuasaan.....	8
C. Dimensi Manusia Terkait dengan Fenomena Massa serta Kekerasan Massa: Catatan dari Pemikiran Canetti	20
D. Terjadinya Konflik Massa: dalam Pemikiran Canetti	22

BAB 2

KONFLIK DAN KEKERASAN.....	25
A. Konsep Dasar Kekerasan Massa.....	26
B. Akar-akar Terjadinya dan Analisis Kekerasan Massa	28
C. Sasaran Pencegahan Aksi Kekerasan Massa	53
D. Upaya dan Langkah-langkah Mengantisipasi Perilaku Kekerasan.....	57

BAB 3

KONSEP DAN ANALISIS KONFLIK ANTARETNIS	67
A. Kosep Dasar Konflik Antaretnis.....	68
B. Komunitas Etnis dan Konflik Etnis	76
C. Pendekatan Konflik dan Teori-teorinya	96
D. Analisis terhadap Filsafat Politik Liberal	107

BAB 4

HETEROGENITAS DAN KONFLIK SOSIAL	125
A. Konsep Heterogenitas dan Konflik Sosial.....	126
B. Eksistensi, Jenis, dan Penyebab Terjadinya Konflik.....	138
C. Faktor Penyebab Konflik dan Terjadinya Perubahan Sosial dengan Konflik	148
D. Menghadapi Konflik Sosial	155

BAB 5

KONSEP MANAJEMEN KONFLIK ORGANISASI.....	161
A. Konsep Dasar Konflik Organisasi	162
B. Strategi Manajemen Konflik.....	173
C. Manfaat Manajemen Konflik dalam Organisasi	176
D. Strategi Mengatasi Konflik	178

BAB 6

PENDEKATAN MANAJEMEN KONFLIK DAN PERFORMANSI KERJA.....	185
A. Pendekatan Manajemen Konflik	186
B. Lima Gaya Manajemen Konflik.....	190
C. Pendekatan Manajemen Konflik dan Performansi Kerja	192

BAB 7

MODEL KONSEPTUAL MANAJEMEN KONFLIK.....	197
A. Model Integratif Manajemen Konflik Organisasi	198
B. Model Stimulasi Konflik Organisasi.....	208

C.	Model Pengurangan Konflik Organisasi.....	217
D.	Alternatif Model Manajemen Konflik yang Inovatif.....	220

BAB 8

IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK UNTUK PRODUKTIVITAS ORGANISASI.....		223
A.	Mengatasi dan Mengelola Konflik dalam Organisasi.....	224
B.	Model Implementasi Peningkatan Kinerja dan Produktivitas Organisasi.....	225
C.	Produktivitas Organisasi.....	227

BAB 9

SERIKAT PEKERJA, PEMBENTUKAN, DAN PERAN LEMBAGA BIPARTIT.....		241
A.	Konsep Serikat Pekerja.....	243
B.	Dinamika dan Masalah Perburuhan.....	254
C.	Pembentukan Lembaga Kerja Sama Bipartit.....	260
D.	Pengembangan Lembaga Kerja Sama (LKS) Bipartit.....	264

BAB 10

MANAJEMEN KONFLIK MENGENAI KERJA SAMA DAN PERUNDINGAN BERSAMA DALAM PERUSAHAAN		269
A.	Kesepakatan Kerja Bersama	270
B.	Perundingan Kerja Bersama (<i>Collective Bargaining</i>).....	279

BAB 11

PENERAPAN HUBUNGAN INDUSTRIAL PANCASILA DAN PERMASALAHANNYA		287
A.	Sistem Hubungan Industrial Pancasila	288
B.	Pokok Pikiran Hubungan Industrial Pancasila.....	309
C.	Pelaksanaan Hubungan Industrial Pancasila	309
D.	Masalah Khusus yang Harus Dipecahkan dalam Hubungan Industrial	312

DAFTAR PUSTAKA	319
BIOGRAFI PENULIS	329

BAB 1

PENDAHULUAN

MANUSIA DAN DINAMIKA KONFLIK

Fenomena kekerasan massa dalam bentuk konflik sosial yang melahirkan korban jiwa merupakan fenomena yang cukup umum dalam sejarah manusia, mulai dari pemberontakan budak pada masa Romawi Kuno, Perang Salib, pembantaian massal orang-orang Yahudi pada masa perang dunia kedua, pembantaian orang-orang yang dituduh PKI pada tahun 1965-1972 di Indonesia, sampai kerusuhan ataupun konflik massal yang terjadi sepanjang tahun 1998-1999 di Indonesia.

Tampaknya ungkapan bahwa Indonesia adalah tanah yang penuh dengan konflik sosial tidak berlebihan. Seperti dicatat oleh Imparsial, lembaga swadaya masyarakat yang berfokus pada pengembangan Hak-hak Asasi Manusia di Indonesia, pada 2008 setidaknya terjadi 1.136 konflik kekerasan massal di Indonesia dengan rata-rata 3 kejadian setiap harinya. Detailnya sebagai berikut. Penghakiman massa terjadi 338 kali (30%), tawuran massal terjadi 240 kali (21%), konflik massal bernuansa politik terjadi 180 kali (16%), konflik bernuansa perebutan sumber daya ekonomi terjadi 123 kali (11%), konflik perebutan sumber daya alam terjadi 109 kali (10%), pengeroyokan massal terjadi 47 kali (4%), konflik bernuansa agama dan etnis terjadi 28 kali (2%), dan konflik massal lainnya terjadi 56

kali (5%). Menurut Rusdi Marpaung, Direktur Imparsial, ada 112 orang meninggal dan 1.736 orang mengalami luka-luka.

Selain di Indonesia, pada Mei 1991 terjadi konflik keras antara pemerintah organisasi Islam di Algeria terkait dengan diskriminasi yang terjadi di sana. Dalam sekejap mata berubah menjadi konflik berdarah yang ditanggapi dengan kejam oleh militer. Konflik dengan pola sama berulang sepanjang tahun 1991. *The Robert Strauss Center for International Security and Law* menyebutkan lebih dari 400 konflik massal yang terjadi di Afrika. Beberapa di antaranya memakan korban ratusan ribu jiwa.

A. Manusia dan Fenomena Kekerasan Massa: Pemikiran Elias Canetti dan Destruksi Filsafat Tradisional

Salah satu persoalan manusia dan fenomena kekerasan massa menurut pemikiran Elias Canetti merupakan pengantar tema dalam mengawali pembahasan manajemen konflik. Dalam buku *Crowds and Power* ia memberikan argumen menarik bahwa lepas dari segala sifat luhurnya, manusia memiliki kodrat hewani yang tertanam jauh di dalam dirinya. Kodrat hewani inilah yang memungkinkan manusia lepas dari semua sebab ekonomi dan politis, berubah, berkumpul sebagai massa, dan bertindak kejam terhadap manusia lainnya.

Untuk menjelaskan argumen tersebut, bagian ini akan dibagi ke dalam empat bagian. *Pertama*, memperkenalkan sosok pribadi dan karya dari Elias Canetti. *Kedua*, menjabarkan beberapa konsep dasar dalam pemikiran Canetti, terutama yang terdapat dalam *Crowds and Power* terkait dengan hubungan antara manusia dan massa. *Ketiga*, kesimpulan penting terkait dengan argumen Canetti serta tanggapan kritis atasnya. *Keempat*, sebagai dasar teoretis pembahasan ini, mengacu pada pemikiran Ritchie Robertson, F. Budi Hardiman, dan Elias Canetti.

1. Sosok Elias Canetti

Elias Canetti (1905-1994) adalah orang Jerman keturunan Bulgaria. Ia lahir di Rusel Bulgaria dari pedagang Yahudi. Ia dikenal sebagai seorang filsuf, penulis novel, penulis esai, sosiolog, dan

penulis naskah drama. Dari ayahnya yang pengusaha dan ibunya seorang pencinta sastra, Canetti memperoleh keterampilan berbahasa Jerman, Spanyol (kuno), Bulgaria, dan Inggris. Akan tetapi, ia memilih untuk menulis dalam bahasa Jerman karena cinta dan simpatinya pada kebudayaan Jerman. Pada masa muda ia pernah belajar di Zuerich dan berhasil menghasilkan karya pertamanya, yaitu naskah drama yang berjudul *Junius Brutus*. Pada masa-masa ini pula ia berjumpa dengan Bertolt Brecht dan mulai menulis karya-karya drama dengan tema dasar kegilaan manusia.

Pada tahun 1929 Canetti memperoleh gelar doktor di bidang kimia dari Universitas Wina. Pada masa inilah ia mengalami peristiwa yang membekas dalam pikirannya, yaitu pembakaran *Palace of Justice* oleh massa demonstran. Ketika pembakaran terjadi, ia tepat berada di antara massa dan merasakan hal tersebut.

Pada tahun 1981 ia meraih hadiah Nobel untuk kategori sastra dan literatur. Karyanya yang paling terkenal adalah *Crowds and Power* diterbitkan pada tahun 1960. Dalam buku itu ia mencoba memahami fenomena gerakan massa dan aspek-aspek yang mengitarinya. Untuk itu, ia membaca berbagai peristiwa sejarah, mitos, dan karya-karya sastra yang tersebar di berbagai kebudayaan dunia.

Menurut beberapa komentator pemikiran Canetti, buku itu lahir dari keprihatinan Canetti ketika melihat pembakaran *Palace of Justice* di Wina, Austria pada tahun 1927. Buku itu terbit pada tahun 1930-an, baru menarik perhatian banyak orang pada dekade 1960-an, tepatnya setelah Canetti memperoleh hadiah Nobel untuk kategori sastra dan literatur. Sebagian besar hidupnya dihabiskan di London. Walaupun demikian, ia tidak banyak mengembangkan hubungan dengan para penulis ataupun pemikir dari Inggris.

Sebelum menjadi terkenal di dunia karena meraih hadiah Nobel, Canetti hidup dengan sederhana di kota kecil bernama Hampstead. Ia tidak suka mendengarkan orang lain berbicara. Bahkan, ia menulis buku hariannya dengan bahasa sandi sehingga orang lain tidak mengerti. Ia juga terkenal sebagai orang yang sombong. Ia pernah diminta untuk menulis esai pendek tentang salah satu buku yang baru terbit di Jerman, tetapi ia menolaknya karena buku itu tidak cukup bagus untuk dikomentari. Berbagai penghargaan yang diterimanya, seperti *Foreign Book Prize* (1949,

France), *Vienna Prize* (1966), *Critics Prize* (1967, Germany), *Great Austrian State Prize* (1967), *Bavarian Academy of Fine Arts Prize* (1969), *Bühner Prize* (1972), *Nelly Sachs Prize* (1975), *Order of Merit* (1979, Germany), *Europa Prato Prize* (1980, Italy), *Hebbel Prize* (1980), *Kafka Prize* (1981), *Great Service Cross* (1983, Germany). Selain itu, Canetti juga mendapatkan gelar doktor kehormatan dari dua universitas. Pada tahun 13 Agustus 1994 ia meninggal di Zuerich, Swiss.

2. *Pemikiran Canetti: Crowds and Power*

Canetti melihat gejala kebencian dan diskriminasi pada orang-orang Yahudi oleh NAZI Jerman, partai politik yang pada masa itu mulai berkuasa. Ia pun pergi ke Inggris dan tinggal di sana sampai akhir hayatnya. Ketakutan pada fenomena kekerasan massa dan trauma yang dialaminya, akibat diskriminasi NAZI Jerman, mendorongnya untuk menulis buku *Crowds and Power*.

Dalam buku tersebut Canetti memulai analisisnya dengan pengandaian dasar bahwa setiap orang memiliki insting alamiah untuk bergabung dalam massa. Ia menyatakan bahwa salah satu ciri mendasar dari massa adalah kemampuan untuk menghancurkan. "Bentuk terendah dari upaya penyelamatan diri", "adalah membunuh."¹ Buku itu terbagi dua. Bagian pertama adalah analisis Canetti tentang beragam bentuk massa yang ada dalam peradaban manusia. Bagian kedua lebih bergulat dengan persoalan alasan massa yang begitu liar dan destruktif, sering terkait dengan fenomena kekuasaan tertentu. Pada bagian kedua ini Canetti berbicara tentang Hitler dan bentuk kekuasaannya di Jerman sebelum era perang dunia kedua. Tujuan buku *Crowds and Power* adalah mengajak orang menyadari hadirnya gerak massa dan penguasa totaliter di masyarakat, serta berupaya untuk menanggulangi sisi merusak dari dua fenomena itu.

3. *Destruksi Filsafat Tradisional: Canetti*

Pemikiran Canetti yang paling menonjol adalah mengenai psikologi dan sosiologi massa. Dalam biografinya sebagaimana

1 Budi Hardiman, "Elias Canetti dan Filsafat Zoologis", *Jurnal Driyarkara*, Th. XXIX No. 1/2007, Jakarta, hlm. 1.

dicatat oleh Budi Hardiman, Canetti menulis, "Sekarang, aku mengatakan pada diriku sendiri bahwa aku berhasil membungkus abad ini dalam tenggorokan."²

Buku *Crowds and Power* sangat pelik karena pemaparan fenomenologisnya tentang manusia dan massa. Ada 10 bab dalam buku itu yang terdiri atas 105 pemaparan pendek. Di dalamnya ada berbagai lukisan hewani yang dimaksudkan oleh Canetti untuk menggambarkan manusia. "Canetti", menurut Budi Hardiman, "berbicara tentang perilaku hewan, tetapi yang dimaksudkannya adalah perilaku manusia."³

Canetti hendak menggambarkan perilaku manusia dengan menjelaskan mekanisme perilaku hewan-hewan. Dengan cara itu ia ingin membongkar perasaan hewani di dalam diri manusia. Menurut Budi Hardiman, tujuan buku itu adalah mengamati perilaku manusia dalam rezim totaliter. Secara spesifik, Canetti memaksudkan rezim NAZI Jerman yang berkuasa pada masa perang dunia kedua. Ada satu pertanyaan yang menggantung dalam keseluruhan buku itu, yaitu alasan manusia lepas dari segala pencapaian luhur dari peradaban dan ilmu pengetahuan, tetapi tetap melakukan kekerasan kepada manusia lainnya. Jawaban Canetti cukup jelas, yaitu karena manusia tidak beranjak dari kodrat hewannya yang merusak. Inilah kiranya yang terjadi sepanjang abad ke-20, seperti pembantaian massal dan konflik massal berdarah yang dilakukan oleh pemerintahan totaliter.

Buku *Crowds and Power* lebih banyak berisi deskripsi, bukan analisis gamblang sebagaimana ditemukan dalam buku-buku filsafat. Sebagaimana ditegaskan oleh Budi Hardiman, buku itu adalah fenomenologi tentang massa dan kekuasaan.⁴ Buku itu lebih tepat disebut sebagai buku filsafat zoologis karena berisi pengamatan atas beragam perilaku hewan dalam habitatnya masing-masing. Dengan kekuatan analisis dan penggambarannya, Canetti menghancurkan

2 *Ibid.*

3 *Op.Cit.*, hlm. 2.

4 *Op.Cit.*, hlm. 3.

pandangan tentang manusia yang luhur, yang dijaga dengan ketat oleh teologi ataupun filsafat tradisional.⁵

Filsafat zoologis hendak menantang pemahaman tradisional dalam filsafat, terutama filsafat manusia. Posisi yang diambilnya adalah rasa heran setelah kemajuan ilmu pengetahuan, filsafat, dan teknologi, manusia tetap tidak mampu menjinakkan naluri-naluri hewaninya yang sering brutal dan merusak. Oleh karena itu, upaya untuk memahami manusia tidak disebut sebagai antropologi (ilmu tentang manusia), tetapi zoologi, yaitu ilmu tentang perilaku hewan-hewan. Menurut Budi Hardiman, pengandaian dasar filsafat zoologis adalah epistemologi naturalistik, bahwa semua perilaku dan tindakan manusia didasari oleh motif primitif yang dapat ditemukan pada hewan-hewan yang hidup di hutan rimba.⁶

Dalam filsafat modern, manusia dianggap sebagai subjek yang memiliki kesadaran. Dengan kesadaran tersebut, manusia memisahkan diri dari alam dan menciptakan dunia sendiri, yaitu masyarakat, desa, dan kota. Canetti dengan filsafat zoologisnya menolak argumen ini. Baginya kesadaran manusia modern adalah jalan berputar yang ujungnya adalah pemuasan naluri-naluri hewani semata. Bahkan, kesadaran subjek yang rasional khas filsafat modern pada hakikatnya hanya selubung yang menutupi naluri-naluri hewani yang tertanam dalam kodrat manusia.

Dalam agama-agama Abrahamik (Yahudi, Kristen, Islam), manusia dianggap memiliki suara hati. Bahkan, dikatakan bahwa suara hati adalah "suara Tuhan" yang berbicara kepada manusia dan membantunya membuat keputusan dalam hidupnya. Dengan pengandaian dasar ini, manusia dianggap sebagai makhluk transendental. Akan tetapi, sebagaimana dinyatakan oleh Budi Hardiman, Canetti memiliki pendapat berbeda. Baginya suara hati itu seperti sengatan dari dalam diri manusia untuk memutuskan sesuatu. Sengatan itu sering datang dari perintah luar yang diinternalisasi, kemudian mengendap dalam pikiran manusia.⁷

5 *Ibid.*

6 *Ibid.*

7 *Op.Cit.*, hlm. 14.

Perintah itu datang dari pihak yang lebih kuat, seperti layaknya singa mempunyai hak untuk memangsa hewan-hewan yang lebih lemah. Demikian pula dalam masyarakat, orang-orang yang memiliki otoritas lebih tinggi berhak memberi perintah kepada orang yang lebih lemah. Dengan demikian, suara hati manusia bukanlah suara Tuhan, melainkan suara naluri hewani yang bisa dirunut panjang ke nenek moyang hewani manusia yang selalu takut pada pemangsa yang lebih kuat.

Bagi Canetti, manusia adalah makhluk yang tidak pernah bisa lepas dari massa atau kerumunan. Dalam konteks agama, Canetti melihat bahwa komunitas surga yang terdiri atas orang-orang kudus dan para nabi merupakan bentuk massa atau kerumunan walaupun tidak tampak oleh mata. Bahkan, manusia juga dapat dilihat sebagai kumpulan dari sel, atau massa/kerumunan sel. Proses terciptanya massa juga lahir dari kerumunan sperma yang hendak menembus sel telur. Hanya sel sperma yang kuat yang pada akhirnya berbuah menjadi kehidupan baru. Tidak hanya itu, Canetti juga banyak berbicara mengenai fenomena kerasukan, ritual, topeng, dan inses yang selalu berkaitan dengan kekuasaan. Baginya semua itu adalah bagian tidak terpisahkan dari kodrat manusia.⁸

Budi Hardiman melanjutkan bahwa ada dua argumen dasar dalam buku *Crowds and Power* tulisan Elias Canetti. *Pertama*, ia menulis konsep "rasa takut untuk persentuhan". Intinya bahwa tatanan sosial, seperti masyarakat, bangsa, dan negara, tidak lahir karena kebutuhan ataupun kontrak sosial semata, tetapi karena warga takut untuk saling bersentuhan dengan warga lainnya. Rasa takut ini menciptakan ruang jarak antara satu sama lain. Inilah logika terciptanya beragam strata sosial di masyarakat. Pada satu titik, rasa takut untuk bersentuhan itu tidak lagi tertahankan, lalu terciptalah sebaliknya, yaitu massa atau kerumunan yang merupakan persentuhan total antara berbagai warga negara menjadi satu keutuhan. Dalam bahasa Budi Hardiman, dalam tafsirannya tentang pemikiran Canetti, massa adalah ketagihan atas persentuhan.

Kedua, soal metamorfosis atau perubahan. Baginya manusia adalah sejenis hewan yang mampu melakukan proses metamorfosis.

8 Ibid.

Dalam penelitian ilmu-ilmu sosial, sebagaimana dinyatakan oleh Dilthey, kunci utama adalah kemampuan peneliti untuk melakukan empati, mengambil posisi orang lain, lalu melihat dunia dari sudut pandangnya. Dengan cara inilah manusia bisa sampai pada pemahaman. Bagi Canetti, empati adalah kemampuan utama manusia untuk bersikap "seolah-olah berbeda dengan dirinya sendiri",⁹ dan menjadi sesuatu yang lain. Dengan empati, manusia dapat berpura-pura menjadi orang lain, dapat mengubah dirinya, meniru makhluk lain, dan menyelamatkan dirinya. Seperti halnya bunglon, manusia bisa berkamuflase, bahkan bermimikri, seperti hewan, untuk memenuhi kebutuhannya.

B. Massa dan Kekuasaan

1. Awal Karier Canetti

Canetti memulai buku *Crowds and Power* dengan pemaparan fenomenologis bahwa manusia takut pada segala sesuatu yang asing dari dirinya. Hal itu menakutkan dan meningkatkan kecemasan. Untuk itu, manusia memberi nama dan mengategorikannya. Terlebih manusia tidak mau bersentuhan secara fisik dengan benda-benda yang asing baginya. Jika hal itu terjadi, reaksi spontannya adalah rasa panik. Menurut Canetti, salah satu mekanisme perlindungan diri manusia adalah pakaian. Sekalipun demikian, pakaian pun tidak cukup. Setelah pakaian itu disobek, manusia kembali telanjang dan rapuh pada hal-hal asing yang siap menyentuh dirinya.¹⁰

Sebagai mekanisme perlindungan dirinya, manusia juga menciptakan jarak dari sekitarnya. Menurut Canetti, jarak adalah hasil dari rasa takut dan cemas terhadap persentuhan dengan manusia lain atau dengan benda lain. Misalnya, di kota-kota besar dengan mudah ditemukan orang-orang yang mengunci diri di rumahnya masing-masing, membangun pagar tinggi, memelihara anjing penjaga, dan sebagainya. Hanya dengan cara itu manusia akan merasa aman walaupun tidak pernah sungguh-sungguh aman. "Ketakutan pada perampok," demikian tulis Canetti, "bukan hanya

9 *Op.Cit.*, hlm. 5.

10 Canetti, Elias, 1984, *Crowds and Power*, New York: Farrar, Straus & Giroux, hlm. 15.

ketakutan akan dirampok, melainkan juga ketakutan atas hal-hal yang tiba-tiba yang berasal dari kegelapan."¹¹

Dengan kata lain, pagar dan segala macam alat pengaman yang terpasang di rumah besar di kota-kota besar tidak murni merupakan perlindungan dari perampokan, tetapi lebih pada ketakutan pada hal-hal yang tidak terduga.

2. *Mengamati Praktik-praktik yang Terjadi dalam Peradaban Primitif Manusia*

Canetti sering mengamati praktik-praktik yang terjadi dalam peradaban primitif manusia, juga perilaku binatang. Dua fenomena ini menjadi titik tolak refleksinya tentang manusia dan peradaban.

Di balik upaya Canetti untuk memahami manusia melalui pengamatannya pada perilaku binatang dan perilaku suku-suku primitif, terletak satu motif sederhana, yaitu menjadikan manusia sebagai bagian integral dari dunia dan menjadikan dunia sebagai rumah manusia.

Manusia bukanlah makhluk yang lebih tinggi, lebih luhur, atau lebih suci, melainkan bagian integral dari alam dengan segala keganasan dan ambivalensinya. Pada sisi lain, seperti dicatat oleh Robertson, perilaku binatang sering sangat kejam. Seperti halnya hewan manusia pun memiliki kekuatan.

Bagi Canetti kekuatan manusia adalah sesuatu yang sangat individual dan sifatnya alamiah, yaitu dalam bentuk kekuatan fisik, seperti juga pada hewan. "*The basic gesture of power is killing one's prey.*" "Bentuk kekuatan yang paling dasar," menurut Robertson tentang Canetti, "adalah membunuh mangsa."¹²

Alat yang digunakan untuk membunuh adalah tubuh, yaitu organ-organ pelumat yang kuat, yang dimiliki manusia, seperti mulut, cengkeraman, gigi untuk mengunyah, dan sebagainya. Semua ini adalah tanda kekuatan alamiah manusia yang bersifat primitif.

¹¹ *Ibid.*

¹² *Loc.Cit.*, Robertson, Ritchie, "Canetti and Nietzsche", hlm. 203.

Sebagaimana dibaca oleh Robertson, kekuatan diri manusia tidak identik dengan kekuatan fisik semata. Manusia juga bisa memiliki keunggulan psikologis dari lawan ataupun mangsanya. Misalnya, perjamuan makan malam para politisi yang sebenarnya saling membenci dan bermusuhan.

Bagi Canetti makan malam bersama antara politisi yang saling bermusuhan memiliki makna tersembunyi yang tidak terkatakan, bahwa mereka tidak akan saling menghancurkan satu sama lain. Lebih tepatnya bahwa mereka tidak akan saling memakan satu sama lain, lepas dari garpu, pisau, dan sendok yang ada di tangan mereka, ketika mereka makan bersama.

Dalam percakapan biasanya ada tawa. Dalam dunia hewan, tawa adalah pengganti makanan. *"Laughter, in which we bare our teeth, is associated with food. Originally it expressed pleasure at the prospect of food; now it expresses our sense of power over a helpless being whom we could eat."* Para politisi pun tertawa untuk menutupi fakta kotor bahwa mereka bisa memakan dan menghancurkan lawan politiknya yang sedang makan bersama mereka.¹³ Tawa adalah simbol kekuasaan dan kemampuan untuk menaklukkan.

Kekuatan penjelasan Canetti tentang makna kekuatan (kekuasaan) adalah kedekatannya dengan pengalaman sehari-hari yang bersifat alamiah. Dengan kegamblangan yang sangat hewani ia melihat unsur hewani manusia dalam tindakan bernapas dan mengunyah.

Di balik semua itu terdapat pengandaian antropologis Canetti.

- a. Manusia adalah makhluk yang cinta menyendiri (soliter) dan selalu bernafsu untuk menaklukkan manusia lainnya.¹⁴ Manusia adalah makhluk yang selalu siap berperang melawan semua. Dalam arti ini seperti dicatat oleh Robertson, kehidupan sosial manusia merupakan upaya sementara untuk meredam nafsu manusia untuk menaklukkan sesamanya. Bahkan, Canetti menulis, *"According to Canetti's account, indeed, we ought all to*

13 *Op.Cit.*, Robertson, Ritchie, "Canetti and Nietzsche", hlm. 204.

14 Newey, Glen, 2008, *Hobbes and Leviathan*, London: Routledge, hlm. 57.

be cannibals, because to incorporate another person by eating him should be such a satisfying exercise of power."¹⁵

- b. Menurut analisis yang dibuat Robertson, Canetti sangat mengagumi satu jenis kekuatan psikologis yang dimiliki manusia, yaitu kekuatan seorang *survivor*, artinya orang yang selamat dari tragedi besar yang menimpanya. Canetti membayangkan seorang pria tua yang tetap hidup melewati berbagai tragedi hidup walaupun semua teman dan keluarganya telah meninggal. Ia hidup melewati berbagai perang dan wabah yang menimpa komunitasnya. Sosok seorang *survivor* juga dapat dilihat pada seorang penguasa yang berhasil menghancurkan musuh-musuhnya. "*Canetti's exploration of these cases is not only fascinating in itself but provides an indirect way of talking about Hitler, the paranoid despot who is scarcely ever named in Crowds and Power but makes his presence felt throughout.*"¹⁶

Dalam salah satu bagian buku *Crowds and Power*, Canetti mengupas kisah hidup seorang sejarawan Romawi yang bernama Josephus. Ia sempat membantu orang-orang Yahudi untuk memberontak terhadap pemerintah Romawi. Upaya itu berakhir dengan jatuhnya Yerusalem ke tangan tentara Romawi pada 70 tahun setelah Masehi. Bersama empat puluh pengikutnya, Josephus bersembunyi di gua. Setelah berdiskusi mereka pun sampai pada kesepakatan untuk melakukan bunuh diri bersama daripada jatuh ke tangan Kekaisaran Romawi. Sejujurnya Josephus tidak mau bunuh diri, tetapi kesepakatan kelompok menderanya. Ia pun mengajukan usul agar dibuat semacam undian, bahwa orang kedua yang mendapatkan undian harus membunuh orang pertama, orang ketiga membunuh orang kedua, dan seterusnya. Orang terakhir harus membunuh dirinya sendiri. Dengan berbagai cara yang licik, Josephus akhirnya mendapatkan undian terakhir. Namun, ia tidak membunuh dirinya sendiri. Ia kabur dari gua dan kembali hidup menjadi orang Romawi dalam kekayaan dan kemakmuran.¹⁷

15 *Loc.Cit.*, Robertson, Ritchie, "Canetti and Nietzsche", hlm. 204.

16 *Ibid.*

17 *Op.Cit.*, hlm. 204.

Dalam peradaban modern, dorongan untuk menyelamatkan diri seolah-olah menjadi jinak karena dimediasi oleh institusi hukum modern.¹⁸

Masyarakat modern beroperasi dengan pengandaian dasar bahwa setiap orang bisa memercayai setiap orang. *"Social institutions depend on mutual trust. I need to assume that my spouse, my colleagues, my lawyer, my accountant, and so forth are normally going to deal honestly with me."* Dengan kepercayaan yang bersifat kolektif, setiap orang diuntungkan. Artinya, setiap orang berhasil menyelamatkan dirinya. Institusi modern dianggap mampu mengangkat naluri purba manusia pada level yang lebih beradab sehingga menguntungkan semua pihak yang terlibat.¹⁹

Semua tidak menutupi fakta bahwa institusi modern tidak selalu berhasil meredam gejala naluri primitif manusia.

3. *Pandangan Canetti tentang Kehidupan Sosial*

Canetti mencurigai institusi. Menurut Robertson, pandangan Canetti tentang hidup sosial sangat suram. Menurut Canetti, hidup sosial adalah *"As a fundamental relation between people, he posits the situation where one gives another an order"* (situasi yang di dalamnya satu orang memberikan perintah pada orang lainnya).²⁰

a. *Setiap Perintah Diberikan oleh Penguasa*

Dalam kehidupan sosial, setiap perintah yang diberikan oleh penguasa selalu didukung oleh ancaman yang tersembunyi di belakangnya. Ancaman yang paling mengerikan adalah ancaman kematian dan pembunuhan. Sebagaimana dicatat oleh Robertson bahwa Canetti berpendapat, *"The command has two parts: the momentum that forces the recipient to obey, and the sting that stays behind in him."* Setiap bentuk perintah terdiri atas dua aspek. Aspek pertama adalah momen ketika penerima perintah dipaksa untuk patuh. Aspek kedua

18 Sindhunata, 2006, *Kambing Hitam*, Gramedia, Jakarta, hlm. 35.

19 *Loc.Cit.*, Robertson, Ritchie, "Canetti and Nietzsche", hlm. 206.

20 *Ibid.*

BAB 2

KONFLIK DAN KEKERASAN

Pada hakikatnya setiap manusia memiliki naluri merusak, yaitu naluri kekerasan. Dalam keadaan tertentu naluri kekerasan itu dapat dicegah dengan adanya berbagai jenis *social control* dalam masyarakatnya. Salah satu jenis *social control* itu adalah norma hukum. Akan tetapi, ketika hukum tidak mampu mengekang naluri kekerasan itu, ketika hukum berserta para aktor hukumnya tidak mampu lagi melindungi warga masyarakat, tidak mampu lagi untuk memuaskan rasa keadilan warga masyarakat, dan tidak mampu lagi menciptakan perdamaian sosial, pada saat itulah warga masyarakat akan melakukan hal-hal yang secara sosiologis diistilahkan sebagai *self help*. Wujud dari tindakan *self help* secara normatif yuridis dinamakan tindakan *main hakim sendiri* atau *eigenrichting*.

Walaupun demikian, harus diakui bahwa tindak kekerasan yang ada dalam masyarakat sebenarnya tidak semata-mata dilatarbelakangi oleh faktor ketidakpercayaan terhadap aparat penegak hukum dan institusinya, tetapi juga banyak faktor penyebab lain, seperti adanya kesenjangan sosial ekonomi, SARA, tersumbatnya saluran sosial politis, dan sebagainya.

Keheranan bertambah ketika mengetahui sikap para pelaku kekerasan itu terhadap korban. Dalam konflik etnis di Kalimantan,

kepala korban dipenggal dan diarak beramai-ramai dengan penuh kebanggaan. Ekstasis massa semacam itu juga terjadi dalam peristiwa Blambangan dan banyak lagi peristiwa lain, seperti dalam perang, pogrom, masaker, dan seterusnya. Hal yang dianggap ganjil dalam perilaku massa itu adalah bercirikan psikologis: para pelaku mengalami penumpukan rasa salah atas tindakan kekerasannya.

Akal sehat sirna dan moralitas kehilangan daya gigitnya. Setelah berjarak dari peristiwa itu, orang lalu mengatakan bahwa individu terseret oleh desakan kebersamaan sehingga melakukan seperti yang dilakukan orang yang lain. Individu yang terlibat dalam kekerasan massa tiba-tiba dipindahkan dari ruang kontak sehari-hari ke dalam ruang peleburan kolektif yang mengisap ciri-ciri personalnya sebagai seorang individu. Dikatakan "ruang kolektif" karena ruang ini diproduksi oleh kebersamaan dan menjadi tempat bergerak tindakan-tindakan kolektif. Di ruang kolektif itu tindakan-tindakan yang tidak lazim dalam ruang keseharian dipandang lazim. Memenggal kepala dipandang lazim di tengah-tengah situasi tidak lazim dinamika kekerasan massa. Dengan kata lain, rasa salah hilang ditelan oleh "kelaziman dari ketaklaziman" dinamika kekerasan massa.

A. Konsep Dasar Kekerasan Massa

1. Pengertian Kekerasan

Kekerasan berarti penganiayaan, penyiksaan, atau perlakuan salah. Menurut WHO, kekerasan adalah penggunaan kekuatan fisik dan kekuasaan, ancaman atau tindakan terhadap diri sendiri, perseorangan atau sekelompok orang atau masyarakat yang mengakibatkan atau kemungkinan besar mengakibatkan memar/trauma, kematian, kerugian psikologis, kelainan perkembangan atau perampasan hak.¹

1 Bagong S. dkk., 2000, *Tindak Kekerasan Mengintai Anak-anak Jatim*, Surabaya: Lutfansah Mediatama, hlm. 55.

2. *Perilaku Kekerasan*

Perilaku kekerasan adalah suatu keadaan ketika seseorang melakukan tindakan yang dapat membahayakan secara fisik, baik terhadap diri sendiri, orang lain, maupun lingkungan. Hal tersebut dilakukan untuk mengungkapkan perasaan kesal atau marah yang tidak konstruktif.²

Perilaku kekerasan sukar diprediksi. Setiap orang dapat bertindak keras, tetapi ada kelompok tertentu yang memiliki risiko tinggi, yaitu pria berusia 15-25 tahun, orang kota, kulit hitam, atau *subgroup* dengan budaya kekerasan, peminum alkohol. Perilaku kekerasan adalah tingkah laku individu yang ditujukan untuk melukai atau mencelakakan individu lain yang tidak menginginkan datangnya tingkah laku tersebut.³

Perilaku kekerasan adalah bentuk perilaku yang bertujuan untuk melukai seseorang secara fisik ataupun psikologis.

Perilaku kekerasan adalah keadaan ketika individu-individu berisiko menimbulkan bahaya langsung pada dirinya sendiri ataupun orang lain.⁴

Dengan demikian, perilaku kekerasan merupakan keadaan individu yang melakukan tindakan yang dapat membahayakan/mencederai diri sendiri, orang lain, bahkan dapat merusak lingkungan.

3. *Aksi Kekerasan Massa*

Aksi kekerasan sepertinya terus mendapat tempat yang subur di negeri ini. Ruang-ruang publik sering dipenuhi bentrokan dan amuk massa di banyak tempat, di banyak kesempatan, dengan beragam alasan. Pertikaian atau konflik yang sepele begitu mudah

2 Stuart G.W., Sundeen S.J., 1995, *Principle and Practice of Psychiatric Nursing*, St. Louis Missouri: Mosby Year: Book Inc., hlm. 112.

3 Purba dkk., 2008, *Asuhan Keperawatan pada Klien dengan Masalah Psikososial dan Gangguan Jiwa*, Medan: USU Press, hlm. 77.

4 Carpenito, Linda Juall, 2000, *Buku Saku Diagnosa Keperawatan*, Edisi 8. Jakarta: EGC.

meletup menjadi amuk massa. Terlebih apabila hal itu dikaitkan dengan unsur suku, agama, ras, dan antargolongan.

Sesungguhnya, di balik berulangnya tindak kekerasan massa tersimpan persoalan besar, yaitu bangsa ini sudah kehilangan modal sosial. Nilai-nilai kebersamaan, saling menghormati, toleransi, urun rembuk, musyawarah-mufakat tidak lagi menjadi obat mujarab bagi perekat bangsa.

Aparat penegak hukum yang bertugas melindungi dan mengayomi warga justru bertindak sebaliknya. Banyak fakta yang memperlihatkan ketika aparat lebih suka mengedepankan tindak kekerasan dengan berlindung di balik argumen penertiban. Demikian pula lembaga-lembaga penegak hukum sering mempertontonkan keberpihakan kepada mereka yang berkuasa dan lebih memilih uang daripada kebenaran dan keadilan.

B. Akar-akar Terjadinya dan Analisis Kekerasan Massa

Kekerasan massa berbeda dari kekerasan yang dilakukan individu karena para pelaku yang melakukan kekerasan itu tidak semata-mata atas dasar dendam atau kebencian personal, tetapi banyak dipengaruhi dinamika sebuah kelompok. Apabila individual terliput oleh hukum pidana dan situasi sehari-hari, kekerasan massa sering melampaui hukum positif itu.

Bentuk gigantis dari kekerasan massa adalah revolusi dan perang. Sulit menghukum demikian banyak pelaku. Semakin banyak pelakunya, semakin gigantis massa yang bertindak destruktif, semakin kurang personal motif kekerasan dan semakin merasa benar para pelaku kekerasan itu. Kekerasan massa tidak beroperasi dalam hukum, tetapi melawan dan melampaui tatanan hukum.

Kekerasan bukan hanya limbah masyarakat, melainkan juga bagian dari tindakan masyarakat. Kekerasan yang dilakukan masyarakat mengakibatkan rasa aman dan tenteram menjadi mahal. Kekerasan ini terjadi karena ada unsur yang mendorong berkumpulnya massa. Baik bersifat organisatoris maupun spontanis, selalu memunculkan para pemimpin informal yang sering

berfungsi lebih baik dalam mengumpulkan dan mengartikulasikan ketidakpuasan.

Massa membutuhkan, tetapi juga menciptakan pemimpin-pemimpin informalnya. Organisasi dan pemimpin massa yang merupakan inti gerakan sosial membentuk suatu jaringan yang rumit. Dalam aksi yang tampaknya spontan dan tidak terstruktur, orang-orang dapat mengenali pembagian tugas tertentu di antara para anggotanya. Ada orang-orang yang menyebabkan terjadinya kekerasan massa di lapangan yang disebut sebagai kristal massa. Tidak harus merupakan provokator utama, tetapi mereka pasti melakukan provokasi untuk menarik perhatian orang-orang di sekitarnya agar berkumpul melakukan aksi. Dengan demikian, massa memiliki susunan tertentu walaupun tidak serumit organisasi yang terlembaga.

Sikap kolektif, identitas kolektif, kepentingan bersama, utopia, dan kepemimpinan yang terkoordinasi merupakan kekuatan internal massa yang terpenting untuk mewujudkan kekuasaannya. Semua unsur ini merupakan sumber-sumber daya yang dapat dimobilisasi. Peralihan dari massa laten ke massa terbuka tidak hanya menuntut upaya menyebarkan emosi, agitasi, dan provokasi di tengah khalayak ramai. Hal itu juga memerlukan strategi yang cerdas, kalkulasi risiko, pilihan sarana, dan seterusnya, untuk melancarkan aksi bersama melawan tatanan normatif yang berlaku. Dalam aksi tanpa kekerasan dibutuhkan disiplin tertentu, sedangkan pada aksi-aksi destruktif diperlukan strategi-strategi teror, *shock effect*, eskalasi ancaman dan taktik melumpuhkan lawan. Kekerasan berfungsi sebagai sumber kekuasaan tidak langsung.

Massa yang gerakannya telah dipersiapkan dengan baik akan mendapatkan tambahan banyak anggota baru dalam aksinya sehingga jumlah pelaku membengkak dengan sangat cepat. Siapa saja yang berdiri di sekitar aksi massa akan tersedot ke dalam massa yang jumlah anggotanya semakin banyak.

Ada tiga akar kekerasan dalam pandangan Budi F. Hardiman dalam bukunya *Memahami Negativitas: Diskursus tentang Massa, Teror, dan Trauma*. Karena kompleksnya peristiwa ini, akar-akar penyebabnya juga kompleks. Akan tetapi, dalam ulasan ini perhatian difokuskan pada tiga akar kekerasan yang berkaitan dengan

conditio humana, yaitu yang bersifat epistemologis, antropologis, dan sosiologis.⁵

1. *Akar Epistemologis*

Akar epistemologis yang dimaksud adalah proses pengenalan manusia terhadap manusia yang lainnya, artinya orang lain selalu dianggap sebagai sesamanya atau sebagai musuh bagi dirinya. Ketika orang lain dianggap sebagai sesamanya, rasanya mustahil kekerasan terhadap orang lain akan timbul, dan lain halnya apabila yang terjadi sebaliknya.

Di sini kita berhadapan dengan kondisi-kondisi epistemologis, yaitu proses pengenalan manusia. Massa mengarak kepala manusia dengan rasa penuh kemenangan, kerumunan penduduk membakar pencuri dengan teriakan-teriakan kemarahan, atau seorang pemerkosaan melecehkan korbannya senista mungkin-sulit memercayai bahwa para pelaku dalam peristiwa-peristiwa ini melihat korbannya sebagai "sesama" manusia. Dengan yang dianggap sebagai sesama manusia tidak akan melakukan kekerasan karena dirinya tercermin di dalam yang sama itu. "Yang sama mengenal yang sama," demikian tulis Empedokles dua setengah milenium yang silam. Dengan demikian, kekerasan dilakukan bukan terhadap yang sama, melainkan yang lain. Korban dipersepsi dengan cara yang khas sedemikian rupa sehingga di hadapan pelaku tampil dalam sosoknya yang terasing. Dia asing bukan hanya sebagai penduduk, warga negara atau pengikut sebuah kelompok, melainkan asing sebagai manusia. Dengan kata lain, korban didehumanisasikan dan didepersonalisasikan sampai pada status objek.

Degradasi itu terjadi mungkin hanya jika orang lain tidak sepenuhnya independen dari pikiran kita tentangnya. Menurut Simmel, sang "kamu" dalam proses pengenalan itu juga merupakan hasil konstruksi sang "aku". Kita tidak pernah menjumpai orang lain sebagaimana adanya. Untuk mengenalinya kita membuat rekaan tentangnya. Dengan kata lain, sang "kamu" itu merupakan fragmen

5 Budi F. Hardiman, 2005, *Memahami Negativitas: Diskursus tentang Massa, Teror, dan Trauma*, Jakarta: Kompas, hlm. 24.

rekaanku.⁶ "Kamu adalah orang yang simpatik", rekaan macam ini merupakan proses memberi bentuk pada objek yang dikenali dengan cara merepresentasikannya dalam kesadaran.

Objek itu, suatu "kamu" – katakanlah – diambil oleh kesadaranku dengan mendefinisikannya. Dapat dikatakan bahwa proses pengenalan orang lain sudah mengandung momen dominasi. Tentu dalam kondisi normal aku dan kamu saling mendefinisikan. Interseksi fragmen-fragmen hasil bayangan keduanya menghasilkan "kita", yaitu fiksi bersama. Degradasi muncul jika sang "kamu" pasif dan tidak mampu menegaskan diri. Dalam kondisi ini manusia menjadi korban penentuan manusia lain, menjadi objek bagi suatu subjek. Semakin tidak berdaya objek itu, semakin membiarkan diri ditentukan dari luar dan semakin terbuka peluang bagi subjek itu untuk membesarkan diri dengan mengecilkan objeknya. Dengan pengecilan atau pelecehan inilah "kamu" tidak dipersepsi sebagai "sesama".

Dalam kondisi normal proses pengenalan berkembang dari sesuatu yang umum menuju yang semakin spesifik. Ego mengenali alter (yang lain) pertama-tama sebagai anggota suatu kelompok. "Oh, dia orang Kristen", "Dia aktivis partai" atau "Ia kemarin bersama-sama dengan para pelamar itu". Pada fase kolektivisasi ini ego melihat alter sebagai anasir seragam sebuah kelompok. Semua turis Barat, misalnya, kita lihat sama, yaitu berkulit putih, bertubuh jangkung, berambut pirang, berhidung mancung. Mereka dimasukkan ke dalam tipe "bule". Semakin berbeda kelompokmu dari kelompokku, semakin sama kelihatannya individu-individu di dalam kelompokmu itu, tetapi sebaliknya semakin berbeda aku dan kamu.

Persepsi yang tidak persis ini akan berubah melalui kontak terus-menerus. Jika hubungan menjadi kian personal, dalam kesadaran kita tampillah sang "kamu" itu sebagai individu, yaitu sebagai Johan, Toni, atau Silke. Pada fase individualisasi ini semakin lama perbedaan antara aku dan kamu semakin kabur. Sang "kamu" menjadi "sesama". "Kesamaan," kata Aristoteles, adalah "jiwa persahabatan". Berdasarkan penjelasan yang mengacu pada pemikiran

6 Simmel, Suhrkamp, 1995, *Soziologie, Multilingualism*, New Delhi: Frankfurt a.M., hlm. 45.

Simmel ini, dapat kita temukan jawaban atas pertanyaan tersebut: tindakan kekerasan itu mungkin terjadi karena proses pengenalan tidak berkembang, yaitu tertambat pada fase kolektivisasi.

Dalam kondisi massa, manusia tidak mengenal satu sama lain sebagai individu, tetapi sebagai elemen massa. Pengenalan kolektif ini tidak hanya tertambat, tetapi juga mengalami degradasi. Bentuk degradasi pengenalan kolektif adalah stigma. Sang "kamu" yang distigmatisasi, yaitu korban kekerasan, tidak dipandang sebagai "manusia seperti kit", tetapi sebagai anasir sebuah ras, kelas, partai, atau agama yang "keliru". Di tengah-tengah anonimitas massa stigma adalah jalan pengenalan yang paling sederhana. Melalui stigma kelompok dibenturkan kepada kelompok sehingga manusia tidak lagi melihat orang lain sebagai "sesama" manusia, tetapi sebagai musuh-musuh yang harus dibasmi. Sebuah kelompok mendisiosiasikan diri dari kelompok lain karena yang lain ini tampak "kurang ortodoks" daripada yang pertama. Setiap perbedaan kecil itu bisa dibesar-besarkan untuk mendeskreditkan kelompok musuh, seperti tampak dalam konflik antara kaum Protestan dan Katolik di Irlandia, antara suku Dayak dan Madura di Kalimantan. Dalam kondisi massa, para pelaku kekerasan tidak merasa membunuh "sesama", tetapi melihat aksi kekerasan sebagai "kewajiban etis" untuk menjaga keutuhan kolektif mereka. Yang mereka bunuh bukan manusia, melainkan musuh, dan musuh itu hanyalah separuh manusia.

Dengan demikian, tindakan kekerasan sudah terkondisi dalam struktur pikiran manusia. Jika kekerasan melekat dalam struktur pikiran manusia, ada dua hal yang harus kita acu. *Pertama*, pengenalan atas manusia lain mengandung momen dominasi karena mengenali berarti juga mendefinisikan. Kekerasan semakin nyata jika yang didefinisikan tidak mampu mendefinisikan diri dan tunduk pada dikte instansi di luar dirinya. *Kedua*, pengenalan atas manusia lain mulai dengan stereotipifikasi bahwa orang lain itu anggota sebuah kelompok, bukan individu.

Stereotipifikasi yang netral ini dalam situasi konflik menjadi stigmatisasi yang destruktif. Itulah gambaran tentang musuh (Feindbild). Dengan demikian, akar epistemologis kekerasan ditemukan dalam fakta bahwa dalam rasio manusia telah melekat kemampuan abstraksi yang dalam situasi ancaman menjadi

dehumanisasi dan depersonalisasi manusia lain. Berdasarkan akar epistemologis ini, lahir ideologi-ideologi atau sistem-sistem nilai yang mendisosiasikan manusia ke dalam "kawan" dan "lawan". Dalam dikotomi ini korban dipersepsikan sebagai ancaman kelompok.

2. *Akar Antropologis*

Pada dasarnya individu tidak akan bergabung ke dalam massa dan melakukan kekerasan kolektif semata-mata spontan dan naluriah. Kewajaran dalam melukai atau menghabisi sesama manusia itu dimungkinkan karena individu-individu memandang tindakan kekerasannya sebagai sesuatu yang bernilai.

Fenomena yang tampaknya berlawanan dengan akal sehat itu memiliki akar antropologis yang dalam. Jika dimengerti sebagai sistem nilai, kultur memberi manusia sebuah fiksi untuk mengumpulkan perasaan cemas akan kematian atau melupakannya.

Menurut Broch, orang-orang yang terancam nilai-nilainya paling rentan dan cepat terkena psikosis massa. Broch melihatnya dari dua sisi. *Pertama*, krisis makna dalam lingkungan sosial. Jika nilai-nilai moral kehilangan daya gigitnya karena oportunisme merajalela, suatu disorientasi nilai akan dialami individu. Inkonsistensi dan inkohereni nilai-nilai menimbulkan rasa ketidakpastian yang mendorong panik massa. Kerinduan akan kepastian yang muncul merupakan bahan bakar bagi setiap ideologi massa yang memotivasi kekerasan kolektif. Fanatisme, radikalisme atau ekstremisme adalah gaya berpikir untuk lari dari rasa ketidakpastian itu. *Kedua*, krisis makna dalam diri individu. Para pengangguran merasa dimarginalisasikan, para korban ketimpangan sosial dan sebagainya, merasa kehilangan tempat dalam masyarakatnya sehingga merasa tidak bermakna. Ego mereka mengecil dan panik.⁷

Akar antropologis kekerasan adalah rasa panik. Seperti dianalisis oleh Wolfgang Sofsky, dalam rasa paniknya manusia tidak menjadi tuan atas rasionya. Rasio tidak dapat begitu saja mengusir rasa cemasnya. Justru sebaliknya, rasa cemas itu mendikte

7 Broch, Hermann, 1979, *Massenwahntheorie*, New Delhi: Frankfurt a.M., hlm. 315.

rasionya sehingga persepsinya dan abstraksinya tentang dunia luar terdistorsi.⁸

Oleh karena itu, menemukan sebuah sistem nilai memotivasi manusia untuk melakukan kekerasan terhadap sesamanya adalah langkah penting untuk menemukan akar psikologis kekerasan. Manusia akan melukai atau menghabisi nyawa sesamanya tanpa merasa bersalah jika tindakan itu dipandang sebagai realisasi suatu nilai. Kekerasan adalah bentuk realisasi diri.

Fenomena yang tampaknya berlawanan dengan akal sehat itu memiliki akar antropologis yang dalam. Nilai adalah sesuatu yang dihargai, misalnya kesehatan, kecantikan, kepandaian, atau keadilan. Pengalaman nilai (*wert Erfahrung*) menurut Hermann Broch bersifat ekstatis, yaitu menghasilkan perasaan ekstensi ego (*Ich-Erweiterung*).⁹

Nilai kecantikan, misalnya, mendorong individu merawat, menghiasi, dan menampilkan tubuhnya, dan melalui pengakuan orang lain merasa egonya berkembang. Pemilikan, berkarya, dan penguasaan adalah cara-cara ego berkembang diri melampaui batas-batas tubuhnya.

Dalam pengalaman nilai yang ekstatis itulah ego merasa seolah-olah mengatasi kematian. Jika dimengerti sebagai sistem nilai-nilai, kultur memberi manusia sebuah fiksi untuk menumpulkan perasaan cemas akan kematian atau melupakannya.

Negara memberikan fiksi keabadian kekuasaan; sport dan sirkus merangsang bayangan ketakterbatasan tubuh; agama meredakan kecemasan itu dengan gambaran tentang hidup setelah mati; atau foto telanjang mengawetkan sepenggal fragmen waktu yang menyembunyikan kenyataan bahwa tubuh dapat menjadi tua dan busuk.

Rasa panik berlawanan dengan ekstasis karena menghasilkan perasaan penyempitan ego (*Ich-Verengung*). Panik tidaklah nyaman maka manusia cenderung mengatasinya dan-jika perlu-melarikan diri

8 Sofsky, Wolfgang, 1996, *Traktat über der Gewalt*, Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag. hlm. 72.

9 *Op.Cit.*, hlm. 325.

darinya. Seperti dianalisis oleh Broch, panik massa muncul jika sistem nilai-nilai mengalami krisis. Individu kehilangan orientasi dan rasa kepastiannya karena tidak dapat mengantisipasi harapan-harapan lingkungannya. Kematian membayangi dan mencemaskannya karena nilai-nilai yang kini dideskreditkan itu tidak lagi mampu mengembangkan ego.

Perversi dalam pemahaman baik dan buruk terjadi. Membunuh yang dalam situasi normal itu buruk secara moral, dalam histeri massa menjadi imperatif. Perversi mungkin terjadi karena agresivitas dan tindakan kekerasan dapat menjadi substitusi atas nilai yang mengalami krisis. Seperti pengalaman nilai yang menimbulkan ekstasis ego, tindakan destruktif juga berciri ekstatis.

Pelaku mengalami ekspansi ego dengan meleburkan dirinya dalam massa yang melakukan destruksi. Penyebab internal kecemasannya diproyeksikan keluar, ke arah objek-objek yang dianggap mengancam. Rasa tidak berdaya tiba-tiba berubah menjadi rasa kuasa atas korban. Dengan melukai atau menghabisi hidup korban, ego pelaku mengalami imunisasi melawan rasa cemasnya (*Angstbetaeubung*). "Panik", tulis Broch, adalah luapan kecemasan metafisis purba yang muncul dari rasa sepi kematian yang melekat pada setiap jiwa dan hanya dapat dibiis melalui ekstase pengalaman nilai.¹⁰

Kekerasan dapat dianggap wajar ketika dianggap sesuatu yang bernilai. Manusia melukai, menganiaya, atau membunuh nyawa sesamanya tanpa rasa salah apabila tindakan itu dipandang sebagai realisasi suatu nilai. Di sinilah letak peran nilai. Ada sistem nilai yang hendak diraih oleh setiap individu. Kerinduan akan kepastian nilai merupakan bahan bakar bagi setiap ideologi massa yang memotivasi kekerasan berjemaah. Dengan kata lain, lingkungan sosial mengalami krisis makna. Fanatisme, radikalisme atau ekstrimisme adalah gaya berpikir untuk lari dari rasa ketidakpastian itu.

Perversi dalam kesadaran yang disebabkan oleh rasa panik merupakan penjelasan dari situasi krisis sistem nilai tertutup, seperti fundamentalisme agama, ekstremisme sayap kanan, ataupun radikalisme menjadi populer.

10 *Loc.Cit.*, Broch, hlm. 298.

Sistem nilai tertutup memenuhi kerinduan akan konsistensi, koherensi, dan kepastian. Konsep-konsep abstrak di sini melayani agresi manusia dengan cara membenarkannya. Tidak ada sistem nilai yang begitu memesona massa yang gelisah selain yang memuat asas "barang siapa tidak termasuk kita, melawan kita". Dalam sistem tertutup semacam inilah membunuh atau melukai musuh bukan hanya benar, melainkan juga "harus". Sumber dari fanatisme dan kebengisan yang menyertainya terletak di dalam palung jiwa manusia, yaitu dalam pelarian psikis dari perasaan yang tidak tertanggungkan. "Yang jahat," demikian Rousseau, "takut kepada dirinya sendiri dan berupaya untuk melarikan diri dari dirinya sendiri."¹¹

Fanatikus gagap menghadapi ambivalensi hidup dan menyerahkan kebebasannya pada sistem nilai tertutup. Dengan demikian, fanatisme massa dan kekerasan yang menyertainya bukan tanda kekuatan, melainkan tanda ketakberdayaan manusia sebagai individu. "Fanatisme," demikian kata Nietzsche, adalah satu-satunya jalan yang membawa orang-orang lemah kepada "kekuatan kehendak".¹²

3. *Akar Sosiologis*

William Chang menilai bahwa maraknya kekerasan sebenarnya memperlihatkan frustrasi sosial yang tengah melanda sebagian masyarakat. Dalam kondisi seperti ini orang cenderung melihat hidup tidak lagi mempunyai makna. Hidup orang lain cenderung dinilai sangat murah, tidak dihargai martabatnya sebagai manusia. Frustrasi yang melanda sebagian masyarakat itu disebabkan menurunnya kualitas pendidikan kemanusiaan, baik di keluarga, sekolah, maupun masyarakat.¹³

Di sisi lain, penegakan hukum yang tidak konsisten telah mendorong sebagian masyarakat tidak lagi menghiraukan hukum. Sarlito Wirawan melihat maraknya aksi kekerasan massa dipicu oleh terlalu seringnya tokoh bangsa berdebat tanpa ujung di media massa,

11 *Loc.Cit.*, Knischek, S. (ed.), hlm. 33.

12 *Op.Cit.*, hlm. 35.

13 Chang, William, 2000, *Pengantar Teologi Moral*, Yogyakarta: Kanisius, hlm. 77.

khususnya di televisi. Dalam hal ini, lanjut Sarlito, media massa, terutama televisi, perlu lebih menahan diri tidak membesar-besarkan polemik tokoh. Ia juga melihat polisi saat ini tidak lagi memiliki wibawa di mata masyarakat. Kondisi ini terjadi karena secara sengaja atau tidak polisi sering dihujat dan dikecilkan, terlepas kinerja polisi dalam penegakan hukum itu baik atau tidak. Sarlito tidak menepis adanya faktor kemiskinan di balik fenomena maraknya aksi kekerasan massa itu. Walaupun demikian, ia menegaskan bahwa tidak semua pelaku kekerasan massa dari kalangan orang miskin.¹⁴

Selanjutnya, abstraksi dan panik adalah akar-akar yang terletak lebih pada kesadaran dan motivasi manusia. Rasa panik terletak tidak di luar, tetapi di dalam subjek. Sebagian rasa panik bersumber dari rasa takut akan ketakutan, yaitu takut untuk menghadapi kesepian sebagai seorang individu. Manusia enggan menghadapi rasa sepi karena merasa tidak nyaman menghadapi dirinya sendiri. Pada saat kesepian itulah kematiannya disadari lebih tajam daripada pada saat-saat lain. Munculnya kesepian karena pengalaman isolasi.

Karena pengalaman isolasi, kondisi-kondisi struktural yang paling banyak menyebabkan pengalaman isolasi pada diri individu. Tataan masyarakat itulah yang menjadi sumber kekerasan.

Untuk menemukan akar sosiologis kekerasan, kita harus bertolak dari pengalaman isolasi itu karena isolasi yang menyentuh jiwa bersumber dari kondisi-kondisi struktural masyarakat. Artinya, tataan masyarakat menjadi sumber kekerasan.

Orang selalu dapat mengatakan bahwa ketimpangan sosial memicu aksi kekerasan massa karena mereka yang dimarginalisasikan, didiskriminasi, dan direpresi akan memobilisasi diri sebagai massa.

Tindakan kekerasan dapat dilihat sebagai strategi protes. Sementara itu, represi, diskriminasi, dan marginalisasi adalah hasil kekerasan yang sering dilegitimasi oleh struktur atau dalam hal ini contohnya adalah negara. Apabila tataan ini menjadi kaku dan individu-individu melihat peluang untuk membongkarnya, mereka berkumpul untuk merontokkannya. Tataan berakhir

14 Sarlito Wirawan, 1989, *Psikologi Remaja*, Jakarta: Ghalia Indonesia, hlm. 51.

dengan kerusuhan dan kekerasan. Di sini kekerasan institusional melahirkan kekerasan massa.

Di samping tiga akar penelusuran tersebut, ada akar kekerasan lain sebagaimana diutarakan Erich Fromm yang berasal dari hasrat (Freud) dan agresi (Lorenz). Dalam bukunya, *The Anatomy of Human Destructiveness*, ia mengutip pendapat Sigmund Freud,¹⁵ antara lain sebagai berikut.

a. *Hasrat*

Hasrat untuk merusak pada manusia sama kuatnya dengan hasrat untuk mencintai. Pandangan ini bisa menjelaskan alasan ada seseorang yang rela melakukan bom bunuh diri demi suatu utopia yang ia rindukan. Perilaku agresif manusia yang diwujudkan dalam peperangan, kejahatan, perkelahian, dan segala perilaku destruktif dan sadistik, termasuk kekerasan massa, ditimbulkan oleh insting bawaan yang telah terprogram secara filogenetik. Insting ini berupaya mencari penyaluran dan selalu menunggu kesempatan yang tepat untuk melampiaskannya. Jika menerima aspek instingtif ini, akan selalu bersembunyi dengan bekal keyakinan bahwa fitrah manusia membenarkan terjadinya kekerasan dan selalu dijadikan alasan seolah-olah alamiah.

b. *Faktor Biologis*

Penyebab adanya kekerasan adalah dari faktor biologis di luar kendali manusia yang disebabkan kondisi sosial, politik, dan ekonomi yang diciptakan oleh manusia. Energi yang mengumpul dan mengendap siap meledak meskipun tanpa adanya stimulan. Dengan kata lain, sebenarnya agresi sudah ada dan melekat pada manusia sehingga dengan stimulan paling kecil pun, atau tanpa adanya stimulan, agresi tersebut tetap akan mencari pelampiasan. Menurut Lorenz, dibentuknya partai politik oleh manusia adalah menemukan stimulan untuk melepaskan energi agresi yang tertekan.

Apabila pernyataan Freud atau Lorenz benar, bahwa perilaku manusia tidak akan menyimpang dari insting kemanusiaannya

15 Erich Fromm, 1989, *The Anatomy of Human Destructiveness*, New York: Holt, Reinhardt & Winston, hlm. 312.

dan respons agresi dari faktor eksternal, lalu apa bedanya hewan dengan manusia? Bukankah keduanya sama-sama memiliki insting kehidupan dan kematian? Karena hewan pun mempunyai insting kehidupan, dan bertahan diri dari serangan atau ancaman dari luar.

Menurut Fromm Freud, tidak cukup konsekuen dengan konsepnya. Agresi yang tercermin dalam perilaku manusia tidak cukup hanya dirangkum dalam satu hasrat. Antara insting pelestarian diri-libido dan insting kehidupan-kematian adalah berlawanan satu sama lain. Dengan demikian, Freud telah menyatukan kecenderungan yang pada kenyataannya bukan merupakan satu kesatuan.

Teori Lorenz pada intinya ada dua persoalan, di antaranya sebagai berikut.

- 1) Agresi pada dasarnya telah tertanam pada diri manusia. Adanya dorongan tenaga hidrolik sebagai tenaga pelampiasan melakukan hal keji dan kejam. Menurut Fromm, tidak cukup bukti pendukung yang bisa diketengahkan teori tersebut. Karena teori tersebut bersimpul pada satu kategori, yaitu agresi. Sejauh mana seseorang dapat menekan hasratnya bukan hanya bergantung pada faktor internal, melainkan juga pada situasi. Dengan demikian, agresi bukan satu-satunya bentuk reaksi terhadap ancaman walaupun pada umumnya semua kondisi yang memicu timbulnya perilaku agresif adalah ancaman terhadap kepentingan hayati. Dalam bentuk yang lebih kompleks adalah ancaman terhadap kebutuhan akan ruang fisik dan/atau terhadap struktur sosial suatu kelompok.
- 2) Pada struktur masyarakat modern yang konsumtif, sistem sosial sangat dibutuhkan sebagai ruang interaksi manusia yang relatif stabil dengan didukung oleh nilai-nilai dan gagasan yang diterima secara umum. Akan tetapi, hal yang terjadi adalah sebaliknya. Pada masyarakat industri kehilangan tradisi, nilai-nilai sosial, dan keterikatan sosial dengan sesama. Fromm menegaskan bahwa yang menjadi penyebab agresi manusia tidak hanya kepadatan penduduk, tetapi juga rusaknya struktur sosial dan ikatan sosial murni. Di pihak lain, perilaku agresi

muncul juga karena kondisi sosial, psikologis, ekonomi, budaya, dan politik.¹⁶

Ditinjau dari hasrat dan kondisi sosial manusia, baik dalam struktur sosial maupun sistem kelompok, akan mempertahankan diri dari bahaya yang mengancam kepentingan hayatinya.

Menurut Fromm, untuk memahami fenomena kedestruktifan manusia, yang perlu menjadi perhatian adalah makna dan motivasi spiritual religius yang terabaikan dalam suasana dan kondisi yang berkecamuk. Bangsa, negara, dan kehormatan warganya menjadi sesuatu yang disembah-sembah, dan kedua pihak yang saling bertikai dengan rela mengorbankan dirinya, anaknya serta harta bendanya demi "sesembahan" tersebut.¹⁷ Fromm menganalogikan sebuah ritual keagamaan (sekte) ke dalam situasi massa yang menentu sehingga seseorang atau suatu kelompok berani melakukan hal-hal demi yang dicintai, disembah, atau dianut, meskipun *absurd*.¹⁸

Mengapa manusia cenderung menggunakan kekerasan? Apakah kekerasan massa di antara kelompok yang saling bertikai merupakan hasil dari hasrat mempertahankan diri? Fromm menyinggung adanya narsisme. Orang yang mempunyai narsistik tinggi merasa sangat perlu mempertahankan citra diri. Jika citra diri itu terancam, ia akan bereaksi dengan kemarahan yang sangat, dengan atau tanpa menyadarinya. Adapun pada narsisme kelompok, yang menjadi objek adalah kelompok tersebut. Dikatakan bahwa narsisme kelompok merupakan salah satu sumber utama keagresifan manusia. Apabila pelecehan simbol narsisme kelompok dilakukan kelompok lain, reaksi kemarahan yang sedemikian besar akan terjadi, bahkan sangat mendukung kebijakan destruktif yang dilontarkan pemimpinnya. Tentunya hal ini bukan faktor tunggal, ada motivasi lain yang mungkin lebih dari sekadar demi citra diri kelompok, bertahan ataupun penegasan diri atau kelompok.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kekerasan dalam masyarakat tidak jauh dari karakter sosial masyarakatnya. Karakter

16 *Op.Cit.*, hlm. 315.

17 *Ibid.*

18 *Op.Cit.*, hlm. 317.

merupakan ciri khas ketika energi manusia ditata untuk mencapai tujuan utamanya, yaitu bertindak secara naluriah. Kelompok-kelompok manusia hidup dalam suasana keragaman. Konsep karakter sosial didasarkan pada pemahaman bahwa setiap bentuk masyarakat perlu menggunakan kelebihan manusia dengan cara-cara khas yang diperlukan untuk peranan masyarakat. Proses perubahan energi psikis umum menjadi energi psikososial khusus dijumpai oleh karakter sosial. Artinya, masyarakat harus memiliki dan mengetahui keinginan untuk melakukan hal yang harus dikerjakan jika ingin tertata baik. Menurut Fromm, sarana pembentuk karakter pada dasarnya bersifat budaya.

Dalam pertikaian antarkelompok massa, tidak tertutup kemungkinan apabila agresi dihentikan untuk sementara waktu maka kemungkinan kekerasan yang lebih dahsyat akan terjadi lagi. Ada beragam karakter manusia di dunia. Demikian pula, karakter masyarakat yang akan selalu berubah sesuai dengan kondisi objektif yang melingkupinya. Apabila melihat kekerasan massa yang terjadi di Indonesia, tidak luput ada berbagai faktor, di antaranya faktor yang berasal dari dalam diri masyarakat, yang menyimpan potensi hasrat untuk melakukan tindakan kekerasan. Potensi ini kemudian terus meningkat seiring dengan kondisi sosial-ekonomi-politik yang tidak membaik. Tingkat kemiskinan, pengangguran, pendidikan, agama, dan norma yang semakin tidak jelas arahnya ditambah dengan kebijakan-kebijakan yang tidak memihak kepentingan masyarakat seolah-olah menjadi legitimasi legalnya tindakan kekerasan, bahkan berkesan jika setiap tindakan kolektif masyarakat tidak menimbulkan kerusuhan dan kekacauan, negara seolah-olah bungkam.

Potensi ini kemudian akan terus menumpuk semakin lama tertahan akan semakin besar potensi kekerasan yang akan ditimbulkan. Oleh karena itu, stimulan sekecil apa pun menyebabkan tindakan kekerasan menjadi luas. Tampaknya negara ini membutuhkan agen perubahan yang dapat mengubah dari tindakan kolektif massa menjadi tindakan komunikatif.

Walaupun demikian, kita tetap perlu mewaspadaikan dan mencegah kemungkinan tetap berlangsung atau berkembangnya aksi kekerasan massa.

Untuk itu, pemahaman terhadap faktor-faktor psikologis yang dialami oleh para pelaku dan yang mendorong mereka terlibat dalam kekerasan massa mutlak diperlukan.

a. *Analisis Psikologis*

Dalam wacana hukum peristiwa kekerasan massa disebut “main hakim sendiri”. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (1994) mendefinisikan istilah “main hakim sendiri” sebagai “berbuat sewenang-wenang terhadap orang yang dianggap bersalah”.¹⁹ Dalam beberapa media massa, “kekerasan massa” disebut juga “pengadilan massa”, “pembantaian massa”, atau “penghakiman massa”.

Dalam tinjauan psikologi untuk menjelaskan terjadinya kekerasan massa, penulis menggunakan *framework* tentang penghakiman massa yang ditemukan Zainal Abidin (2004), dalam disertasinya mengenai *Studi Psikologi Sosial tentang Kekerasan Kolektif terhadap Orang-orang yang Dipersepsi Sebagai Pelaku Kejahatan*. Menurut Zainal Abidin, partisipan atau anggota penghakiman massa terbagi dalam tiga kelompok, yaitu pelaku, penonton, dan supporter. Usia para pelaku relatif muda, sekitar 17-40 tahun, dan mayoritas laki-laki. Adapun faktor-faktor psikologis yang dialami oleh para pelaku dapat dijelaskan sesuai *framework* penghakiman massa berikut ini.²⁰

1) *Perceived norm violation*

Para pelaku pada umumnya memiliki persepsi yang sangat negatif terhadap penjahat dan kejahatan, yang membuat para pelaku merasa marah, jengkel, kesal, dan dendam. Penjahat adalah virus jahat yang setiap saat dapat merampas harta benda dan jiwa, tetapi dapat pula merendahkan kehormatan dan kebanggaan para pelaku. Perasaan tersebut menyebabkan munculnya niat untuk “menghakimi” para penjahat.

19 Anonimus, 1994, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, Depdikbud, hlm. 199.

20 Abidin, Said Zainal, 2004, *Kebijakan Publik*, Jakarta: Yayasan Pancur Siwah, hlm. 45.

2) *Perceived law enforcement*

Para pelaku memiliki persepsi yang sangat negatif terhadap penegakan hukum. Hukum dinilai berjalan sangat buruk, tidak efektif, tidak efisien, dan tidak adil.

Meningkatnya kualitas dan kuantitas kejahatan menjadi bukti dari penegakan hukum yang buruk. Dalam konteks ini polisi dipersepsi sebagai aparat yang tidak serius dalam menangani kejahatan dan menangani kasus-kasus penghakiman massa.

3) *Relative deprivation*

Adanya deprivasi relatif yang dialami para pelaku penghakiman massa terutama tampak dari perasaan kecewa dan tidak puas yang disertai oleh emosi marah akibat adanya kesenjangan antara harapan untuk dapat hidup secara aman. Pada kenyataannya kualitas dan kuantitas kejahatan pada masa reformasi semakin meningkat.

4) *Perceived social support*

Para pelaku pada umumnya memiliki persepsi bahwa para penonton dan masyarakat setempat memberikan dukungan terhadap kasus-kasus penghakiman massa.

5) *Social learning*

Selain itu, para pelaku belajar dari kasus-kasus lain mengenai bentuk-bentuk atau jenis-jenis kekerasan. Mereka juga belajar (terutama melalui pengamatan langsung dan informasi yang didengar/dibaca) bahwa penghakiman massa yang menyebabkan kerugian hingga kematian tidak mendapatkan hukuman dari aparat keamanan, bahkan mendapatkan dukungan sosial dari masyarakat setempat.

6) *Mob identification*

Faktor-faktor yang telah disebut di atas merupakan faktor-faktor yang mendahului (*antecedent factors*) terjadinya kasus-kasus penghakiman massa. Faktor-faktor tersebut tidak akan mungkin terwujud dalam bentuk penghakiman massa jika para pelakunya

tidak berada dalam massa dan mengidentifikasi diri dalam massa (*mob identification*). Identifikasi diri dalam massa memungkinkan mereka untuk mengalihkan identitas diri sebagai "aku" (*personal identity*) menjadi identitas massa (*mob identity*). Akibatnya, terjadilah proses depersonalisasi, meningkatnya kebencian dan perasaan dendam, ketundukan pada "norma" masa, desentisisasi, dan dehumanisasi sehingga mampu melakukan aksi-aksi yang sangat brutal, bahkan mematikan.

Mob identification sangat berperan dalam memunculkan kekerasan pada saat terjadinya penghakiman massa, tampak dari pengakuan para pelakunya tentang pengalaman *pada saat* berada di dalam massa. Menurut pengakuan mereka, tidak ada batas atau jarak psikologis antara diri mereka dan massa.

Mereka terlibat atau lebur dalam massa, merasa menjadi bagian dari massa. Ada *ingroup feeling* dan perasaan *excited*. Hal itu membuat keberanian, perasaan berkuasa, perasaan benci, dan dendam berkecamuk.

7) *Triggering (pemicu)*

Pemicu merupakan faktor yang sangat penting dalam memperantai *antecedent factors* dengan faktor *mob identification*. Pemicu ibarat pemantik yang siap membakar emosi negatif orang-orang yang secara potensial sangat marah dan memiliki niat untuk "menghakimi".

8) *Perceived social role*

Persepsi pelaku terhadap peran sosialnya dalam masyarakat (*perceived social role*) sangat berperan pada saat berlangsungnya penghakiman massa. Keterlibatan atau identifikasi seorang individu ke dalam massa dan menjadi salah seorang pelaku dalam penghakiman massa ditentukan oleh persepsi orang itu terhadap peran sosialnya dalam masyarakat.

Jika mempersepsi dirinya memiliki peran yang baik (positif) dan beranggapan bahwa warga atau masyarakat menuntut dirinya untuk berbuat baik atau menjadi teladan, ia merasa tidak pantas, malu atau "tidak enak" untuk terlibat dalam kasus itu. Sebaliknya, jika persepsi

terhadap peran sosialnya menuntut untuk menunjukkan perannya sebagai "orang keras" atau jagoan, dan ia pun menduga bahwa orang lain menuntutnya untuk bertindak demikian, kemungkinan besar ia akan terlibat dalam kasus itu dan menjadi pelaku. Demikian pula, orang-orang yang merasa tidak memiliki beban sosial (misalnya, orang-orang yang tidak memiliki aktivitas atau pekerjaan) karena merasa peran sosialnya tidak begitu bermakna.

Berdasarkan *framework* tersebut dapat disimpulkan bahwa kekerasan massa terjadi karena para pelaku mengalami:

- a) persepsi yang sangat negatif terhadap aksi-aksi pelanggaran norma dan hukum yang dilakukan oleh para pelaku kejahatan (*perceived norm violation*);
- b) persepsi yang negatif terhadap penegakan hukum (*perceived law enforcement*);
- c) deprivasi relatif (*relative deprivation*) yang diakibatkan oleh perasaan tidak puas karena adanya kesenjangan antara harapan akan terciptanya rasa aman dan semakin meningkatnya kualitas dan kuantitas kejahatan;
- d) proses belajar sosial (*social learning*) dari maraknya kasus-kasus serupa;
- e) persepsi terhadap dukungan sosial (*perceived social support*), khususnya dari masyarakat setempat terhadap kasus-kasus kekerasan massa.

Akan tetapi, faktor-faktor tersebut pada dasarnya bersifat anteseden (*antecedent factors*), atau sudah dialami oleh para pelaku sebelum terlibat dalam aksi-aksi kekerasan massa. Terdapat tiga faktor yang sangat penting yang kemunculannya dialami oleh para pelaku beberapa saat dan pada saat terjadinya kekerasan massa, yaitu faktor: (1) pemicu (*triggering*); (2) *mob identification*, dan (3) *perceived social role*. Ketiga faktor tersebut sangat menentukan terjadinya kekerasan massa. Tanpa adanya faktor-faktor tersebut, lima faktor anteseden akan tetap tinggal berupa potensi tanpa dapat terwujud dalam aksi-aksi kekerasan massa.

Selain kedelapan faktor tersebut, Zainal Abidin (2004) juga menemukan bahwa peran rumor dalam kekerasan massa ternyata sangat penting dan menentukan. Melalui rumor pula tingkat kekerasan terhadap korban yang sedang “dihakimi” dapat semakin keras dan mengerikan. Hal ini disebabkan oleh bias informasi yang diterima oleh para penerima rumor. Informasi yang kurang jelas tentang suatu objek tertentu diinterpretasikan secara sesat dan subjektif oleh individu-individu yang memiliki emosi negatif (benci, dendam) dan sikap negatif (tidak suka) terhadap objek tersebut.

b. Analisis Perilaku

Kekerasan massa bagian dari pelanggaran hak dalam pola didik sosial. Kejadian kekerasan massa di Indonesia sering dipicu atas sentimen suku, ras, ataupun agama meskipun pemicu awal kadang-kadang muncul dari persoalan pribadi sehingga mengakibatkan timbulnya korban jiwa, luka-luka, bahkan pengrusakan fasilitas publik ataupun tempat-tempat ibadah.

Tontonan dan perilaku kekerasan yang terjadi dengan mengatasnamakan suku dan/atau agama tertentu terus-menerus terjadi di negeri ini, yang pada akhirnya berdampak secara langsung ataupun tidak langsung pada perilaku anak-anak dengan mengimitasi budaya/perilaku kekerasan secara kolektif dan masif. Kekerasan yang menjadi tontonan dan informasi publik tersebut secara visualisasi dapat dengan mudah menjadi tontonan anak-anak yang pada akhirnya menjadikan contoh berperilaku dan bersikap dalam menyelesaikan persoalan di antara anak-anak.

Hal ini dapat dicermati dengan begitu mudah dan maraknya terjadi tawuran antarpelajar yang dilatarbelakangi oleh perbedaan prinsip dan pandangan di antara mereka. Hal ini tidak jauh berbeda ketika kita menarik benang merah pada kasus kekerasan yang terjadi di lingkungan sosial masyarakat, yaitu adanya persoalan berbeda prinsip, keyakinan, ataupun pandangan.

Fakta bahwa orang dewasa atau kelompok masyarakat dewasa dalam menyelesaikan masalah dengan tidak menggunakan cara-cara damai dan dialog dengan mengedepankan perilaku kekerasan ini menjadikan sebuah pola didik sosial yang melanggar hak anak,

BAB 3

KONSEP DAN ANALISIS KONFLIK ANTARETNIS

Manusia adalah makhluk yang rasional, kooperatif, dan sempurna. Integrasi sosial terjadi karena adanya dominasi, konflik menjadi instrumen perubahan, *utopia*. Metodologi ilmu pengetahuan dalam paradigma ini adalah filsafat materialisme, historis, holistik, dan terapan. Paradigma ini memandang manusia sebagai makhluk objektif yang hidup dalam realitas sosial maka filsafat materialisme merupakan dasar dari ilmu pengetahuan manusia. Realitas yang kontradiksi dan fenomena fakta sosial yang sering muncul dalam sebab akibat akan direfleksikan oleh teori konflik melalui logika dialektik dan terciptanya dunia lebih baik.

Asumsinya adalah: *pertama*, *image* tentang sifat dasar manusia, yaitu pencipta, *cooperative*, *rational*, dan sempurna. *Kedua*, *image* tentang masyarakat, yaitu interdependen, struktural, menyeluruh, dan dinamis. *Ketiga*, tentang masa lalu dan masa kini, yaitu timpang penuh tekanan dan pertarungan. *Keempat*, pandangan tentang masa depan, yaitu *utopia* dan *egaliter*. *Kelima*, *image* tentang ilmu pengetahuan, yaitu filsafat materialisme, historis, holistik (menyeluruh), dialektik dan terapan.

Elemen paradigmatik asumsi dasar tipe ideal imajinasi sifat dasar manusia bertindak atas kesadaran subjektif memiliki kebebasan

menafsirkan realitas/aktif. Struktur internal yang membentuk kesadaran manusia, kontrak sosial sebagai mekanisme kontrol.

A. Kosep Dasar Konflik Antaretnis

Konflik berasal dari bahasa Latin, yaitu *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok), salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Perbedaan tersebut menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan sebagainya. Dengan dibawasertanya ciri-ciri individual dalam interaksi sosial, konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap masyarakat dan tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antaranggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya. Konflik akan hilang bersama hilangnya masyarakat.

Konflik bertentangan dengan integrasi. Konflik dan integrasi berjalan sebagai sebuah siklus di masyarakat. Konflik yang terkontrol akan menghasilkan integrasi. Sebaliknya, integrasi yang tidak sempurna dapat menciptakan konflik.

1. Definisi Konflik

Menurut Taquiri, konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang berlaku dalam berbagai keadaan akibat bangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi, dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih pihak secara berterusan.¹

Selain dapat menciptakan kerja sama, hubungan saling bergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika

1 Newstorm dan Davis 1977, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Singapore: McGraw-Hill Inc., hlm. 111.

masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain.²

Keberadaan konflik dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari adanya konflik dalam organisasi, secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika memersepsikan bahwa dalam organisasi telah ada konflik, konflik tersebut telah menjadi kenyataan.³

Konflik organisasi merupakan interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain berhubungan dan saling bergantung, namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan.⁴

Selanjutnya, konflik dalam organisasi sering terjadi tidak simetris, terjadi hanya satu pihak yang sadar dan memberikan respons terhadap konflik tersebut; atau satu pihak memersepsikan adanya pihak lain yang telah atau akan menyerang secara negatif.⁵

2. *Beberapa Pandangan Mengenai Peran Konflik*

Ada pertentangan pendapat mengenai perbedaan pandangan terhadap peran konflik dalam organisasi yang disebut oleh Robbin sebagai *the conflict paradox*, yaitu pandangan bahwa di sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok. Akan tetapi, di sisi lain banyak kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik.⁶ Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian, antara lain sebagai berikut.

a. *Pandangan Tradisional (the Traditional View)*

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik

2 Gibson, et.al., 1977. *Organisasi dan Manajemen (Prilaku – Struktur – Proses)*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Erlangga, hlm. 437.

3 Stephen P. Robbins, 1996, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka, Edisi Keenam, Jakarta: Perlindo, hlm. 122.

4 Minnery, John R., 1985, *Conflict Management in Urban Planning*, England: Gower Publishing Company Limited, hlm. 123.

5 Loc.Cit., Robbins, hlm. 271.

6 Op.Cit., hlm. 431.

disinonimkan dengan istilah *violence, destruction, dan irrationality*. Konflik ini merupakan hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan di antara orang-orang, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

b. *Pandangan Hubungan Manusia (the Human Relation View)*

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai peristiwa yang wajar terjadi dalam kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena dalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat antaranggota. Oleh karena itu, konflik harus dijadikan sebagai suatu hal yang bermanfaat untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, konflik harus dijadikan sebagai motivasi untuk melakukan inovasi atau perubahan dalam tubuh kelompok atau organisasi.

c. *Pandangan Interaksionis (the Interactionist View)*

Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi agar terjadi konflik. Hal ini disebabkan suatu organisasi yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut pandangan ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga setiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis-diri, dan kreatif.

Selain itu, Stoner dan Freeman membagi pandangan menjadi dua bagian, yaitu pandangan tradisional (*old view*) dan pandangan modern (*current view*).⁷

- 1) Pandangan tradisional menganggap bahwa konflik dapat dihindari. Hal ini disebabkan konflik dapat mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan yang optimal, konflik

⁷ Stoner, James A.F., Freeman. F., 1989, *Personal Management*, 6 Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc., hlm. 392.

harus dihilangkan. Konflik biasanya disebabkan oleh kesalahan manajer dalam merancang dan memimpin organisasi. Manajer sebagai pihak manajemen bertugas meminimalisasikan konflik.

- 2) Pandangan modern menganggap bahwa konflik tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan banyak faktor, antara lain struktur organisasi, perbedaan tujuan, persepsi, nilai-nilai, dan sebagainya. Konflik dapat mengurangi kinerja organisasi dalam berbagai tingkatan. Jika terjadi konflik, manajer sebagai pihak manajemen bertugas mengelola konflik sehingga tercipta kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan bersama.

Selain pandangan menurut Robbin, Stoner, dan Freeman, konflik dipahami berdasarkan dua sudut pandang, yaitu tradisional dan kontemporer.⁸

- 1) Dalam pandangan tradisional, konflik dianggap sebagai sesuatu yang buruk yang harus dihindari. Pandangan ini sangat menghindari adanya konflik karena dinilai sebagai faktor penyebab pecahnya suatu kelompok atau organisasi. Bahkan, konflik sering dikaitkan dengan kemarahan, agresivitas, dan pertentangan, baik secara fisik maupun dengan kata-kata kasar. Apabila telah terjadi konflik, pasti akan menimbulkan sikap emosi dari setiap orang di kelompok atau organisasi itu sehingga akan menimbulkan konflik yang lebih besar. Oleh karena itu, menurut pandangan tradisional, konflik harus dihindari.
- 2) Pandangan kontemporer mengenai konflik didasarkan pada anggapan bahwa konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dielakkan sebagai konsekuensi logis interaksi manusia. Namun, yang menjadi persoalan adalah bukan cara meredam konflik, melainkan menanganinya secara tepat sehingga tidak merusak hubungan antarpribadi, bahkan merusak tujuan organisasi. Konflik dianggap sebagai suatu hal yang wajar dalam organisasi. Konflik bukan dijadikan suatu hal yang

8 Meyers, Fred E., 1993, *Plant Layout and Material Handling*, Edisi 1, New Jersey: Regents Prentice Hall, hlm. 234.

destruktif, melainkan harus dijadikan suatu hal konstruktif untuk membangun organisasi. Misalnya, cara meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan penjabaran pandangan di atas, ada dua hal penting yang dapat disimpulkan mengenai konflik.

- 1) Konflik terjadi karena adanya interaksi yang disebut komunikasi. Hal ini dimaksudkan apabila ingin mengetahui konflik, berarti harus mengetahui kemampuan dan perilaku komunikasi. Semua konflik mengandung komunikasi, tetapi tidak semua konflik berakar pada komunikasi yang buruk. Menurut Myers, jika komunikasi adalah proses transaksi yang berupaya mempertemukan perbedaan individu secara bersama-sama untuk mencari kesamaan makna, dalam proses itu pasti ada konflik.⁹ Konflik pun tidak hanya diungkapkan secara verbal, tetapi juga diungkapkan secara nonverbal, seperti dalam bentuk raut muka, gerak badan, yang mengekspresikan pertentangan. Konflik tidak selalu diidentifikasi sebagai terjadinya saling baku hantam antara dua pihak yang berseteru, tetapi juga diidentifikasi sebagai "perang dingin" antara dua pihak karena tidak diekspresikan langsung melalui kata-kata yang mengandung amarah.
- 2) Konflik tidak selamanya berkonotasi buruk, tetapi bisa menjadi sumber pengalaman positif.¹⁰ Hal ini dimaksudkan bahwa konflik dapat menjadi sarana pembelajaran dalam manajemen suatu kelompok atau organisasi. Konflik tidak selamanya membawa dampak buruk, tetapi juga memberikan pelajaran dan hikmah di balik adanya perseteruan pihak-pihak yang terkait. Pelajaran itu dapat berupa cara menghindari konflik yang sama agar tidak terulang kembali pada masa yang akan datang dan cara mengatasi konflik yang sama apabila terjadi kembali.

9 *Ibid.*

10 Stewart & Logan, 1993, *The Psychology of Learning*, New Jersey: Prentice Hall Inc., hlm. 341.

3. *Berbagai Macam Konflik di Indonesia*

Konflik sebagai suatu gejala sosial akan didapatkan dalam kehidupan bersama, artinya konflik merupakan gejala yang bersifat universal. Tidak ada kehidupan bersama tanpa adanya konflik, baik pada skala besar maupun skala kecil, baik menyangkut konflik antarindividu, antarkelompok, maupun antara individu dan kelompok.

Konflik berskala kecil akan menyebabkan sedikit orang dalam konflik tersebut dan tidak akan mencakup area yang luas. Konflik antarindividu, konflik dalam keluarga adalah konflik berskala kecil. Konflik antarsuku dan konflik antarnegara merupakan konflik berskala besar yang cakupan areanya sangat luas dan menyebabkan semakin banyaknya orang yang terlibat dalam konflik tersebut.

Di samping berdasarkan skala besar kecilnya konflik, konflik sosial dapat dibedakan menjadi beberapa macam. Berikut ini adalah macam-macam konflik sosial dan penjelasannya. Menurut Soerjono Soekanto, ada beberapa konflik sosial,¹¹ antara lain sebagai berikut.

a. *Konflik Antarpribadi*

Konflik antarindividu adalah konflik sosial yang melibatkan individu dalam konflik tersebut. Konflik ini terjadi karena adanya perbedaan, pertentangan, atau ketidakcocokan antara individu satu dan individu lain. Tiap-tiap individu mempertahankan tujuannya atau kepentingannya masing-masing.

b. *Konflik Antaretnik*

Etnik atau suku bangsa memiliki berbagai kebudayaan yang berbeda antara satu dan lainnya. Sesuatu yang dianggap baik atau sakral dari suku tertentu mungkin tidak demikian halnya bagi suku lain. Perbedaan etnis tersebut dapat menimbulkan terjadinya konflik antaretnis.

¹¹ Soerjono Soekanto, 1982, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: Rajawali, hlm. 123.

Misalnya konflik etnis di Kalimantan antara suku Dayak dan suku Madura pendatang. Bagi suku Madura pendatang bekerja adalah tuntutan pemenuhan hidup di perantauan. Pekerjaan yang dilakukan menebang kayu di hutan dan tempat menebang kayu adalah tempat yang disakralkan oleh suku Dayak. Kesalahpahaman ini menyebabkan terjadinya konflik antaretnik Dayak dan Madura yang menelan banyak korban di antara kedua suku yang berkonflik tersebut.

c. *Konflik Antaragama*

Keyakinan dalam agama adalah keyakinan yang bersifat mutlak, artinya tanpa pembanding. Berbeda dengan ilmu pengetahuan yang kebenarannya bersifat relatif. Jika ditemukan teori baru dan menyangkal teori lama, teori lama akan diganti dengan teori baru. Agama tidak demikian, kebenaran bersifat mutlak dengan menerima ajaran agama tersebut dengan keyakinan bahwa yang diajarkan dalam agama adalah benar.

Sifat agama yang demikian sering menimbulkan berbagai konflik, baik antarumat dalam satu agama, umat antaragama, maupun umat beragama dengan pemerintah. Potensi konflik yang berkaitan dengan agama, pemerintah mencanangkan tiga kerukunan, yaitu kerukunan antarumat beragama, kerukunan antaragama, dan kerukunan antara umat beragama dan pemerintah.

Berawal dari anggapan dasar yang mutlak tersebut konflik agama dapat menyebabkan bencana yang besar karena berkeyakinan pada jalan yang benar dan berani melakukan perlawanan sampai akhir. Konflik di Irlandia Utara antara Kristen Protestan dan Katolik adalah contoh dari konflik antaragama. Penyerangan terhadap jemaah Ahmadiyah di Indonesia adalah contoh konflik antaragama.

d. *Konflik Antargolongan atau Kelas Sosial*

Konflik yang terjadi antarkelas sosial biasanya berupa konflik yang bersifat vertikal, yaitu konflik antara kelas atas dan kelas sosial bawah. Konflik ini terjadi karena kepentingan yang berbeda antara dua golongan atau kelas sosial yang ada. Golongan buruh yang menuntut perbaikan upah kepada pemerintah ataupun perusahaan

adalah wujud dari salah satu konflik antargolongan. Pemutusan hubungan kerja adalah wujud dari konflik sosial antarkelas sosial yang ada. Pemerintah biasanya menjadi mediator agar kedua kepentingan kelas yang berkonflik dapat mencapai kesepakatan dan perusahaan tetap dapat menjalankan aktivitas produksinya.

Jika kesepakatan tidak tercapai, perusahaan akan terganggu proses produksinya dan buruh akan kehilangan pekerjaannya. Jika terjadi demikian, pemerintah akan terkena dampak dari konflik antargolongan yang ada.

e. Konflik Antarras

Ras atau warna kulit merupakan ciri yang dibawa suatu masyarakat sejak lahir. Masyarakat hidup dalam suatu komunitas dan mengembangkan berbagai kesadaran kelompok dan solidaritas di antara mereka. Oleh karena itu, konflik yang terjadi karena perbedaan warna kulit dapat meluas karena adanya solidaritas di antara mereka yang memiliki warna kulit sama.

Politik perbedaan warna kulit (*apartheid*) yang terjadi di Afrika Selatan merupakan konflik yang didasarkan atas perbedaan warna kulit. Orang kulit hitam dan orang kulit putih memiliki hak dan kewajiban yang berbeda serta pada dasarnya merendahkan harkat dan martabat orang kulit hitam. Konflik antarras biasanya sukar dipisahkan dari konflik antarsuku karena akan berimbas pada suku dengan kulit yang sama.

f. Konflik Antarnegara

Konflik antarnegara adalah konflik yang terjadi antara dua negara atau lebih. Konflik ini memiliki perbedaan tujuan dan berupaya memaksakan kehendak negaranya kepada negara lain. Perang dingin dahulu antara blok timur (negara Uni Soviet) dan sekutunya dan negara barat Amerika dan sekutunya merupakan konflik antarnegara sebelum pecahnya negara Uni Soviet. Perang dingin antara Pakistan dan India dengan masalah Kashmir antara Korea Utara dan Korea Selatan merupakan wujud dari konflik antarnegara. Adapun konflik yang baru-baru ini terjadi adalah konflik antara Palestina dan Israel.

B. Komunitas Etnis dan Konflik Etnis

Menurut Brown, konflik etnis sering digunakan secara fleksibel. Dalam beberapa penggunaannya, konflik etnis digunakan untuk menggambarkan jenis konflik yang tidak mempunyai basis etnis.¹² Contohnya adalah konflik di Somalia. Banyak pihak mengategorikan konflik yang terjadi di Somalia sebagai konflik etnis. Padahal, Somalia adalah negara paling homogen dalam hal etnisitas di Afrika. Konflik di Somalia terjadi bukan karena pertentangan antaretnis, melainkan karena pertentangan antara penguasa lokal satu dan penguasa lokal lainnya, yang keduanya berasal dari etnis yang sama.

Di sini jelas diperlukan suatu definisi yang cukup spesifik tentang konflik etnis. Menurut Anthony Smith, komunitas etnis adalah suatu konsep yang digunakan untuk menggambarkan sekumpulan manusia yang memiliki nenek moyang yang sama, ingatan sosial yang sama,¹³ dan beberapa elemen kultural. Elemen-elemen kultural itu adalah keterkaitan dengan tempat tertentu dan memiliki sejarah yang kurang lebih sama. Kedua hal tersebut menjadi ukuran bagi solidaritas dari suatu komunitas.¹⁴ Smith melanjutkan bahwa setidaknya ada enam hal yang harus dipenuhi sebelum sebuah kelompok dapat disebut sebagai komunitas etnis. Keenam hal tersebut, antara lain sebagai berikut.

1. Sebuah kelompok harus memiliki namanya sendiri. Menurut Smith, tidak adanya nama spesifik untuk suatu kelompok menandakan belum terbentuknya identitas sosial yang cukup solid untuk dapat disebut sebagai komunitas etnis.
2. Orang-orang dalam kelompok tersebut harus yakin bahwa mereka memiliki nenek moyang yang sama. Keyakinan ini sangat penting, bahkan lebih penting daripada ikatan biologis. Ikatan biologis mungkin ada, tetapi tidak menjadi inti dari keyakinan bahwa suatu kelompok memiliki leluhur yang sama.

12 Brown, R., 2000, *Social Identity Theory: Past Achievements, Current Problems, and Future Challenges*. *European of Sosial Psychology Eur. J. Soc. Psychol.* 30, hlm. 745-778.

13 Reza A.A. Watimena, 2008, *Melampaui Negara Hukum Klasik*, Yogyakarta: Kanisius, hlm. 41.

14 *Op.Cit.*, Brown, hlm. 81

3. Orang-orang yang berada dalam kelompok tersebut harus memiliki ingatan sosial yang sama. Kesamaan itu ditandai dengan adanya mitos ataupun legenda yang sama, yang disampaikan dari satu generasi ke generasi berikutnya secara lisan.
4. Kelompok tersebut harus berbagi kultur yang sama. Kesamaan kultur dapat dilihat dalam berbagai kombinasi antara bahasa, agama, norma-norma adat, pakaian, musik, karya seni, arsitektur, dan makanan.
5. Orang-orang yang ada di dalam kelompok tersebut harus merasa terikat pada suatu teritori tertentu, terutama teritori yang sedang ditempati.
6. Orang-orang yang berada dalam kelompok itu harus merasa dan berpikir bahwa mereka adalah bagian dari satu kelompok yang sama. Dengan begitu suatu kelompok dapat disebut sebagai komunitas etnis.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik etnis adalah konflik terkait dengan permasalahan mendesak mengenai politik, ekonomi, sosial, budaya, dan teritorial antara dua komunitas etnis atau lebih.¹⁵

Konflik etnis sering bernuansa kekerasan, tetapi bisa juga tidak. Konflik etnis di Bosnia dan Angola memiliki dimensi kekerasan yang luar biasa besar. Sementara, permintaan orang-orang Quebec untuk memperoleh otonomi lebih besar dari pemerintah Kanada hampir tidak memiliki dimensi kekerasan.

Yang juga harus ditegaskan adalah banyak konflik lokal suatu masyarakat tidak memiliki basis etnisitas. Jadi, konflik-konflik tersebut tidak bisa disebut sebagai konflik etnis. Pertempuran antara pemerintah Kamboja dan tentara Khmer Merah tidak pernah bisa disebut sebagai konflik etnis karena hakikat konflik adalah persoalan ideologi, bukan persoalan etnis.

Menurut Brown, konflik etnis juga berawal dari konflik lokal yang tidak memiliki basis etnisitas, tetapi kemudian melebar

15 *Op.Cit.*, Brown, hlm. 82.

cakupannya, bahkan sampai melintasi batas-batas negara. Biasanya negara tetangga dari komunitas yang berkonflik memilih satu dari dua bentuk intervensi, yaitu untuk menutup perbatasan untuk mencegah penyebaran konflik lebih jauh, atau memilih intervensi ke komunitas yang tengah berkonflik untuk melindungi kepentingan ekonomi ataupun politik. Komunitas internasional juga dapat melakukan intervensi atas dasar kemanusiaan, terutama ketika konflik yang terjadi mulai menyebar dan melukai banyak warga sipil.¹⁶

1. *Akar-akar Konflik Etnis*

Biasanya orang beranggapan bahwa konflik etnis lebih disebabkan oleh robohnya rezim otoriter tertentu, yang kemudian mendorong pihak-pihak di suatu negara tertentu untuk saling berebut kekuasaan. Seolah-olah tekanan yang lama menindas mereka kini sudah hancur sehingga dendam lama, terutama dendam akibat konflik masa lalu, kini tampil ke depan. Banyak ahli yang berpendapat bahwa penjelasan ini tidak memadai.¹⁷

Argumen ini tidak bisa menjelaskan alasan di beberapa tempat yang satu terjadi konflik, sementara di tempat lain tidak. Argumen ini juga gagal menjelaskan konflik yang satu memiliki skala kekejaman yang lebih besar daripada konflik lainnya. Dengan kata lain, akar-akar penyebab konflik etnis tidak bisa dikembalikan hanya pada satu faktor penyebab.

Dalam tulisannya Brown mengajukan tiga level analisis untuk memahami akar-akar penyebab konflik etnis.

a. *Level Sistemik*

Pada level sistemik penyebab pertama terjadinya konflik etnis adalah lemahnya otoritas negara, baik nasional maupun internasional, untuk mencegah kelompok-kelompok etnis yang ada untuk saling berkonflik. Otoritas yang ada juga sangat lemah sehingga tidak

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Op.Cit.*, Brown, hlm. 83.

mampu menjamin keselamatan individu-individu yang ada dalam kelompok tersebut.

b. Level Domestik

Level analisis kedua mengenai akar-akar penyebab konflik etnis berada di level domestik. Menurut Brown, level domestik ini berkaitan dengan kemampuan pemerintah untuk memenuhi kehendak rakyatnya, pengaruh nasionalisme dan relasi antarkelompok etnis dalam masyarakat, serta pengaruh dari proses demokratisasi dalam konteks relasi antarkelompok etnis.¹⁸

Setiap kelompok resah jika kelompok lain akan menyerang atau ancaman dari kelompok lain akan memudar dengan berjalannya waktu. Masalahnya adalah sikap pertahanan diri suatu kelompok, yaitu dengan memobilisasi tentara dan semua peralatan militer, dapat dianggap sebagai tindakan mengancam oleh kelompok lainnya.

c. Level Persepsi

Pada akhirnya, hal ini akan memicu tindakan serupa dari kelompok lain, sekaligus meningkatkan ketegangan politis di antara dua kelompok tersebut. Inilah yang disebut Brown sebagai dilema keamanan (*security dilemma*). Artinya, suatu kelompok sering tidak menyadari dampak dari tindakannya terhadap kelompok lain. Dalam banyak kasus, suatu kelompok menyadari dilema keamanan ini. Akan tetapi, mereka tetap bertindak karena merasa terancam oleh tindakan dari kelompok lain.

Brown lebih jauh menambahkan bahwa ada dua kondisi yang memungkinkan terjadi ketidakstabilan politis.

Kondisi pertama, ketika pihak yang menyerang dan pihak yang bertahan tidak lagi bisa dibedakan. Suatu kelompok tidak lagi bisa menentukan dalam posisi bertahan atau posisi menyerang. Mereka akan mempersiapkan kekuatan militernya yang digunakan untuk bertahan. Akan tetapi, kelompok lainnya akan mengira bahwa kelompok tersebut sedang mempersiapkan kekuatan militernya

18 *Loc.Cit.*, Brown, hlm. 85.

untuk menyerang. Ketegangan antara kedua kelompok pun tidak lagi terelakkan.

Kondisi kedua, jika kekuatan penyerangan lebih besar dari kekuatan bertahan, suatu kelompok akan cenderung untuk melakukan penyerangan terlebih dahulu.¹⁹

Menurut Brown, kedua kondisi ini biasanya muncul ketika rezim otoriter yang berkuasa tiba-tiba roboh dan membuat setiap kelompok yang ada dalam masyarakat tersebut terpaksa berusaha untuk mempertahankan eksistensinya masing-masing.

Biasanya kelompok-kelompok yang saling bertempur pascajatuhnya suatu rezim otoriter tidak menggunakan teknologi perang yang canggih. Mereka hanya bersandar pada kekuatan infanteri.

Efektivitas infanteri tersebut bersandar pada kekuatan motivasi dan kuantitas pasukan. Menurut Brown, mobilisasi infanteri dari suatu kelompok tertentu akan mendorong kelompok lain untuk melakukan hal yang sama.²⁰

Brown lebih jauh berpendapat bahwa ketika rezim otoriter yang memerintah sebelumnya telah roboh, situasi politis lebih mendorong kelompok-kelompok yang ada untuk mengambil sikap menyerang daripada bertahan. Dengan sikap ini kelompok etnis yang ada juga berusaha memusnahkan etnis minoritas yang ada dalam masyarakat mereka. Teror akan semakin besar jika penyerangan secara nyata ditujukan kepada masyarakat sipil. Penyerangan semacam ini tidak membutuhkan teknologi militer yang canggih, cukup beberapa tentara infanteri yang membawa senjata api. Akibat dari penyerangan semacam ini adalah terciptanya situasi politis yang semakin tidak stabil. Situasi ini akan berkembang menjadi konflik etnis dengan skala yang lebih besar.

Keberadaan senjata nuklir juga bisa memperumit terjadinya konflik. Senjata nuklir membuat pasukan infanteri tampak tidak berarti, membuat pertahanan menjadi jauh lebih efektif, dan dapat menjadi kekuatan tawar yang signifikan dalam proses perjanjian.

¹⁹ *Op.Cit.*, Brown, hlm. 84.

²⁰ *Ibid.*

Di tangan rezim otoriter tertentu, senjata nuklir bisa menjadi alat penjaga kestabilan yang efektif.

Setiap orang selalu mengharapkan agar pemerintahnya menyediakan keamanan dan stabilitas ekonomi. Kedua hal ini akan bermuara pada terciptanya kemakmuran ekonomi yang merata dalam masyarakat. Menurut Brown, nasionalisme sebenarnya adalah konsep yang menggambarkan kebutuhan untuk mendirikan suatu negara yang mampu mewujudkan tujuan-tujuan ini.²¹

Tuntutan ini akan semakin besar ketika pemerintah yang berkuasa tidak mampu mewujudkan cita-cita tersebut. Dalam masyarakat pascapemerintahan rezim otoriter, pemerintah yang berkuasa sedang mengalami proses adaptasi dan belum mampu mewujudkan kestabilan ekonomi ataupun politik. Akibatnya, tingkat inflasi dan pengangguran meningkat tajam. Prospek perkembangan ekonomi pun suram. Dalam banyak kasus, kelompok etnis minoritas menjadi kambing hitam dari semua permasalahan ini. Mereka menjadi tumbal dari kekacauan yang terjadi.

Problem ini semakin rumit ketika logika yang bergerak bukan lagi logika nasionalisme, melainkan logika fundamentalisme etnis. Ketika pemerintah yang berkuasa sangat lemah, paham nasionalisme lebih didasarkan pada perbedaan etnis, bukan pada suatu pemikiran bahwa setiap orang yang hidup di suatu negara memiliki hak dan kewajiban yang sama.

Menurut Brown, pada hakikatnya paham nasionalisme didasarkan pada hak-hak universal dari setiap warga negara di suatu negara, dan hak-hak tersebut dilindungi oleh hukum. Hukum yang sama juga melindungi kebebasan warga negara untuk menyampaikan pandangannya. Akan tetapi, nasionalisme yang didasarkan pada fundamentalisme etnis tidak mengenali pandangan tersebut, tetapi lebih menekankan pada kesamaan etnis dan kultur. Tidak mengherankan bahwa di Indonesia struktur pemeritahan pascareformasi masih belum stabil dan insitusi-institusi pemerintahan masih jauh dari sempurna dalam menjalankan fungsinya, banyak kelompok-kelompok etnis mendirikan organisasi berbasiskan etnis

21 *Ibid.*

tertentu, serta menganut fundamentalisme etnis sebagai pandangan dasar mereka.

Keberadaan kelompok-kelompok yang menganut fundamentalisme etnis sebagai pandangan dasar mereka membuat peluang terjadinya konflik etnis semakin besar. Dalam analisis Brown, "Bangkitnya nasionalisme etnis pada satu kelompok akan dilihat sebagai ancaman bagi kelompok lainnya dan akan menciptakan perkembangan dari sentimen yang sama di tempat-tempat lainnya."

Jika demikian, pertentangan antarkelompok etnis akan semakin besar dan kelompok minoritas akan menjadi korban, jika konflik sungguh terjadi. Kelompok minoritas akan menjadi kambing hitam dan di banyak tempat kelompok minoritas lalu menuntut untuk mendirikan negara sendiri. Konflik pun akan semakin besar.

Di sisi lain, paham nasionalisme yang didasarkan pada fundamentalisme etnis akan membuat suatu kelompok dapat dengan mudah memobilisasi massa dan membentuk suatu pasukan yang memiliki motivasi berperang yang tinggi. Jika sudah seperti ini, kekuatan militer akan menjadi kekuatan yang sangat kejam. Perang dengan skala kekejaman yang masif pun tidak dapat dielakkan.

Dalam penelitiannya Donald Horowitz berpendapat bahwa proses demokratisasi institusi pemerintahan memiliki dampak besar bagi terjadinya konflik antaretnis. Bahkan, dapat pula dikatakan bahwa proses demokratisasi secara langsung dapat menciptakan suasana ketidakstabilan politis yang lebih besar. Dengan demikian, membuka peluang lebih besar bagi terjadinya konflik antaretnis. Proses demokratisasi justru meningkatkan intensitas konflik etnis yang telah terjadi.²²

Tentu hal ini sangat bergantung pada tingkat ketegangan antarkelompok etnis ketika proses demokratisasi sedang berlangsung.

Jika rezim otoriter yang berkuasa sebelumnya adalah suatu bentuk tirani minoritas terhadap kelompok etnis yang lebih mayoritas,

22 Donald Horowitz Horowitz, Donald L., 1985, *Ethnic Groups in Conflict*, Berkeley: University of California Press, hlm. 146.

tingkat ketegangan antaretnis sangat besar. Dalam konteks ini proses demokratisasi akan mengalami kesulitan besar sejak awal. Jika rezim otoriter melakukan tindak kekerasan kolektif terhadap kelompok etnis tertentu, proses demokratisasi akan sangat problematis dan memiliki risiko tinggi. Dalam hal ini tingkat emosional suatu kelompok etnis tertentu menuntut perhatian yang sangat besar. Di sisi lain, rezim otoriter yang berkuasa sebelumnya memberikan porsi yang seimbang, baik dalam pemerintahan maupun dalam ekonomi, bagi semua kelompok etnis yang ada dalam masyarakat, proses demokratisasi akan berdampak positif bagi semua problematika terkait dengan perbedaan etnis yang ada.²³

Faktor berikutnya berkaitan dengan persentase jumlah etnis minoritas dan mayoritas dalam suatu masyarakat. Jika suatu kelompok etnis secara substansial lebih besar jumlahnya daripada kelompok etnis yang lain, yang terjadi adalah dominasi kelompok etnis mayoritas terhadap kelompok minoritas. Dalam hal ini kepentingan kelompok etnis minoritas sering tidak terwakili. Sebaliknya, jika persentase jumlah etnis minoritas dan mayoritas di suatu masyarakat tidak terlalu jauh perbedaannya, kepentingan semua kelompok etnis akan terwakili dengan baik. Kasus yang kedua merupakan kondisi yang ideal bagi proses demokratisasi.

Jika militer memiliki kesetiaan hanya pada satu kelompok etnis tertentu dan bukan pada pemerintah yang berkuasa, proses pencegahan dan pemadaman konflik etnis akan tersendat. Sebaliknya, jika militer memiliki kesetiaan terhadap pemerintahan yang berkuasa secara sah, apa pun etnis mayoritas yang ada dalam masyarakat tersebut, prospek menuju perdamaian dan demokrasi akan cukup besar.

Jika rezim otoriter yang berkuasa sebelumnya roboh dengan tiba-tiba, proses demokratisasi akan dilaksanakan dengan tergesa-gesa. Problem ketegangan antarkelompok etnis pun sering terabaikan. Yang terjadi adalah kelompok etnis yang memiliki jumlah lebih besar akan menguasai politik masyarakat tersebut. "*Euforia* yang dialami ketika rezim lama jatuh dari kekuasaan akan menghasilkan momen kesatuan nasional", demikian tulis Brown. "Akan tetapi,

23 *Loc.Cit.*, Brown, hlm. 86.

momen ini tidak akan bertahan lama jika masalah mendasarnya diabaikan." Sebaliknya, jika jatuhnya rezim sebelumnya memakan waktu yang lama, pimpinan oposisi memiliki waktu yang cukup untuk mengidentifikasi berbagai problematika etnis ketika berkuasa. Dalam kondisi ini pimpinan oposisi akan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk membentuk aliansi politik untuk mempererat kerja sama antarberbagai kelompok etnis yang ada. Salah satu cara untuk mencegah meluasnya konflik antaretnis selama proses transisi ke pemerintahan demokratis dengan menghadapi berbagai problem etnis sedini mungkin. Jika problem yang menciptakan ketegangan antaretnis dapat ditanggapi secepat mungkin, konflik etnis dapat dicegah atau setidaknya diminimalisasi efek destruktifnya.

Horowitz lebih jauh berpendapat bahwa dalam masyarakat multietnis banyak partai politik berdasarkan ideologi mereka berdasarkan sentimen etnis semata.²⁴ Ketika hal ini terjadi, partai politik bukan bentuk rigid dari suatu keyakinan politik, melainkan cerminan dari identitas etnis semata. Dalam situasi ini proses pemilihan umum tidak akan bisa efektif. Akibatnya, minoritas akan kehilangan kesempatan untuk menyampaikan dan memperjuangkan kepentingan mereka. Kelompok etnis minoritas menjadi korban dari tirani etnis mayoritas. Demokrasi hanya selubung dari suatu kekuasaan primitif yang didasarkan pada mekanisme hukum rimba.

Dalam masyarakat multietnis, para politikus yang ada sering menggunakan sentimen etnis untuk mendapatkan dukungan bagi kampanye politis. Sepanjang perjalanan kampanye ini, semua problematika sosial sering dilemparkan begitu pada etnis minoritas sebagai penyebabnya. Proses "pengambinghitaman" ini mudah ditemukan di berbagai belahan dunia ketika proses pemilihan umum sedang berlangsung. Dalam masyarakat pascapemerintahan otoriter, kompromi dan deliberasi publik adalah suatu proses yang asing. Hal ini tentu tidak kondusif untuk proses demokratisasi dan upaya penyelesaian berbagai konflik etnis yang ada. Media massa juga sering digunakan sebagai alat propaganda kepentingan politis

24 Horowitz, 1985.

tertentu yang semakin merusak hubungan antarkelompok etnis yang ada.²⁵

Terakhir, banyak negara belum memiliki ketentuan hukum yang memadai untuk melindungi hak-hak kelompok etnis minoritas. Bahkan, di negara-negara yang secara formal sudah memiliki ketentuan hukum, pelaksanaannya juga masih mengalami banyak hambatan. Oleh sebab itu, dibutuhkan suatu perubahan konstitusional dan perubahan komitmen politis yang signifikan sehingga berbagai problematika penyebab dan akibat terjadinya konflik etnis dapat ditanggapi secara tepat.

Beberapa ahli berpendapat bahwa penyebab terjadinya konflik etnis karena adanya pemahaman sejarah yang tidak tepat mengenai relasi antara dua atau lebih kelompok etnis.²⁶

Sejarah yang mereka yakini bukan hasil dari penelitian yang memiliki dasar metodis dan objektivitas, melainkan dari rumor, gosip, dan legenda yang diturunkan dari satu generasi ke generasi lainnya. Cerita-cerita tersebut kemudian menjadi bagian dari adat istiadat. Dengan berlalunya waktu, cerita-cerita ini semakin jauh dari realitas dan semakin banyak bagian yang dilebih-lebihkan. Dalam cerita-cerita tersebut kelompok etnis lain sering memperoleh cap buruk, sementara kelompok etnis sendiri memperoleh nama baik yang berbeda dengan realitasnya. Kelompok etnis lain dipandang sebagai suatu kelompok yang secara inheren jahat dan agresif. Anggota kelompok etnis setempat memandang pemahaman ini sebagai bentuk kebijaksanaan leluhur yang diturunkan ke generasi mereka.

Tidak mengherankan bahwa cerita-cerita adat istiadat melibatkan pertarungan wacana yang merupakan cerminan dari pandangan kelompok yang satu kepada kelompok lainnya. Orang-orang Serbia, misalnya, memandang diri mereka sebagai penjaga Eropa. Mereka juga memandang orang-orang Kroasia sebagai bangsa yang kejam. Di sisi lain, orang-orang Kroasia merasa bahwa mereka adalah korban dari kekejaman agresi orang-orang Serbia.

25 *Loc.Cit.*, Brown, hlm. 87.

26 *Ibid.*

Dalam cara pandang semacam itu, semua peristiwa yang terjadi akan meningkatkan intensitas kecurigaan yang sudah tertanam dalam kultur masing-masing etnis. Semua kejadian negatif akan dipandang sebagai afirmasi terhadap mitos yang telah ada sebelumnya, sekaligus dipandang sebagai alasan untuk melakukan tindakan agresif.

Hal inilah yang membuat konflik antaretnis sulit dihindari. Jika terjadi, dampak destruktifnya akan sulit untuk diredam. Semua kepercayaan yang bersifat mitologis dan ideologis ini menciptakan tekanan yang semakin memperbesar skala konflik. Konflik pun dapat semakin diperparah oleh propaganda para politikus yang ingin memanfaatkan kepercayaan ini untuk kepentingan mereka.²⁷

Problematika semacam ini biasa dialami oleh suatu masyarakat yang hidup pascapemerintahan otoriter yang sering memanipulasi sejarah demi menciptakan mitos-mitos politik yang dapat mendukung kepentingan rezim. Rezim pemerintahan otoriter juga sering tidak memiliki basis ilmiah yang kuat untuk membuktikan mitos sejarah tersebut. Hal ini tentu akan semakin memperkuat akar mitos politik yang ada di masyarakat, yang sangat mungkin menjadi faktor meningkatnya intensitas konflik antaretnis sampai pada skalanya yang paling masif.

Dengan demikian, Brown telah menawarkan tiga level analisis untuk memahami akar-akar penyebab terjadinya konflik etnis. Tiga level itu adalah level sistemik, level domestik, dan level persepsi. Tiga level analisis tersebut tidak dapat dijadikan sebagai satu *grand theory* yang berguna untuk menyoroti semua bentuk konflik etnis di seluruh dunia. Sangat sulit untuk merumuskan pisau analisis yang universal untuk menggambarkan konflik etnis yang memiliki skala yang lebih besar daripada konflik etnis lainnya. Akan tetapi, kita masih dapat memberikan beberapa alternatif hipotesis penjelasan atas akar-akar penyebab terjadinya konflik etnis, seperti yang telah diajukan oleh Brown.

Pertama, konflik etnis dapat terjadi jika dua etnis yang berbeda hidup dan beraktivitas di area yang berdekatan. *Kedua*, pemerintahan yang berkuasa adalah pemerintahan yang lemah sehingga tidak

27 *Op.Cit.*, hlm. 88.

mampu mencegah dua kelompok etnis yang berbeda untuk saling berseteru, ataupun untuk menjamin keamanan dari individu maupun kelompok di masyarakat tersebut.

2. *Dampak dari Konflik Etnis*

Ada tiga kemungkinan yang bisa terjadi sebagai akibat dari pecahnya konflik etnis, yaitu terjadinya rekonsiliasi secara damai, perpisahan etnis secara damai, dan perang saudara. Dengan kata lain, kelompok-kelompok yang berperang bisa setuju untuk hidup bersama secara damai, setuju secara damai untuk berpisah, atau terus berperang untuk menentukan yang berhak menjadi penguasa atas semuanya.

Dalam beberapa kasus, kelompok-kelompok etnis yang terlibat dalam ketegangan politis dapat tetap bekerja sama dalam kerangka politik dan hukum tertentu. Dalam ketegangan tersebut hak-hak minoritas dan hak-hak individual akan diangkat dalam perdebatan dan memperoleh pemaknaan yang baru. Austria, Belgia, dan Swiss telah membuat perjanjian politis yang menjamin bahwa etnis-etnis yang berada di negara tersebut tidak terlibat dalam aksi kekerasan, tetapi menempuh jalan dialog dan kompromi.

Etnis Catalan, Galician, dan Basque di Spanyol telah berdamai setelah menempuh dialog berkepanjangan tentang hak-hak mereka. Walaupun sering berdebat, mereka tidak pernah jatuh ke dalam konflik etnis yang memiliki skala kekerasan masif. Pertentangan antara pemerintah India di satu sisi dan separatis Naga, Mizo, dan Gharo di sisi lain telah berakhir dengan jalan dialog dan kompromi politis.²⁸

Ketika kelompok etnis yang saling berbeda pendapat dapat menyelesaikan pertentangan melalui jalan dialog, pengaruh pertentangan tersebut sangat kecil bagi negara di sekitarnya, atau bagi masyarakat internasional secara keseluruhan. Jalan dialog juga akan mendapatkan dukungan besar dari komunitas internasional sehingga walaupun saling bertentangan, hak-hak individu dan hak-hak kaum minoritas dapat tetap terjamin. Jika jalan dialog berhasil, satu-satunya yang perlu dirancang ulang adalah perjanjian dagang

28 *Op.Cit.*, hlm. 88.

antara komunitas yang saling bertentangan. Di luar itu, dampak yang dirasakan biasanya sangat kecil.

Pada kasus-kasus lain, kelompok-kelompok etnis yang saling bertentangan tidak dapat merumuskan suatu perjanjian yang mampu menampung kepentingan semua pihak. Oleh karena itu, satu-satunya jalan yang dapat ditempuh adalah dengan memutuskan hubungan legal dan politis yang sudah ada sebelumnya. Pada beberapa kasus, seperti pada pecahnya Uni Soviet dan pecahnya Czechoslovakia, perpisahan legal-politis ini dapat bermuara pada terjadinya pertumpahan darah, walaupun skalanya tidak besar. Walaupun demikian, perpisahan legal-politis ini hanya di tataran makro. Pada tataran mikro, kelompok-kelompok etnis yang saling berperang merasa perpisahan tersebut akan mengancam totalitas identitas mereka yang bermuara pada terancamnya pengaruh politis di dunia internasional. Walaupun terpisah secara legal-politis, kelompok etnis yang saling bertentangan tetap memiliki hubungan yang erat satu sama lain.

Meskipun demikian, perpisahan legal politis ini tetap membawa dampak besar bagi komunitas internasional. Menurut Brown, ada enam dampak yang langsung terlihat, antara lain sebagai berikut.

- a. Apa yang sebelumnya dianggap sebagai tapal batas dari negara tertentu, kini harus dipahami sebagai tapal batas dari negara lain, atau tapal batas milik komunitas internasional.
- b. Komunitas internasional juga harus memutuskan akan mengakui kedaulatan dari negara yang baru atau tidak. Jika jawabannya positif, bentuk dan mekanisme pengakuan kedaulatan atas negara baru harus dipikirkan lebih jauh.
- c. Komunitas internasional juga harus memutuskan status keanggotaan negara baru dalam organisasi-organisasi internasional, seperti European Community, ASEAN, atau PBB.
- d. Perjanjian-perjanjian internasional yang melibatkan negara terkait juga harus dirumuskan ulang. Misalnya, perjanjian pengurangan penggunaan senjata strategis antara Uni Soviet dan Amerika Serikat harus dirumuskan ulang pada tahun 1992 karena pecahnya Uni Soviet yang mengakibatkan terbentuknya

empat negara, yaitu Russia, Ukraina, Kazakhstan, dan Belarus. Keempat negara tersebut kini harus merumuskan perjanjian ulang terkait dengan isu senjata strategis. Secara umum, komunitas internasional harus yakin bahwa negara yang baru terbentuk akan mengambil bagian dalam perjanjian internasional terkait dengan isu-isu yang penting.

- e. Perjanjian ekonomi dan finansial juga harus dirumuskan ulang, yang juga berarti dibutuhkan suatu pendampingan ekonomi dan finansial yang intensif bagi negara yang baru terbentuk.
- f. Komunitas internasional juga harus melihat dampak dari terbentuknya negara baru tersebut bagi stabilitas regional dengan negara-negara sekitarnya, sekaligus dampaknya bagi keseimbangan kekuasaan di level internasional. Dampak ini sangat berpengaruh besar. Contoh yang paling jelas adalah pecahnya Uni Soviet. Dalam konteks ini komunitas internasional harus memutuskan cara bersikap terhadap negara baru yang terbentuk, misalnya dalam hal aliansi persenjataan. Beberapa negara bekas Uni Soviet memutuskan untuk bergabung dengan NATO.²⁹

Hal-hal tersebut akan menjadi masalah, baik sebelum maupun setelah negara baru terkait resmi terbentuk. Dengan demikian, menurut Brown, komunitas internasional harus segera membuat keputusan mengenai keenam hal tersebut secepat mungkin.³⁰

Jika keputusan terlambat dibuat, kemungkinan akan terjadi kekacauan di negara baru atau terjadi konflik etnis yang melibatkan kekerasan. Kestabilan dan keamanan internasional adalah taruhannya di sini.

Pada kasus-kasus lainnya, kelompok-kelompok etnis yang saling bertentangan tidak mampu membuat persetujuan bersama, baik dalam hal rekonsiliasi maupun perpisahan legal politis secara damai. Banyak pertentangan antaretnis bermuara pada konflik yang melibatkan kekerasan pada skala yang masif. Tentu motif-motif

29 *Loc.Cit.*, Brown, hlm. 90.

30 *Op.Cit.*, hlm. 91.

yang mengakibatkan terjadinya konflik ini beragam. Kelompok etnis minoritas bisa menuntut untuk membentuk negara sendiri atau menuntut otonomi politik dalam bentuk federal untuk menentukan nasib mereka sendiri. Sebaliknya, kelompok etnis mayoritas biasanya hendak memperbesar kekuasaan atas seluruh teritori, termasuk kekuasaan mereka atas kelompok minoritas.

Pada beberapa kasus, kelompok etnis minoritas kalah, dan pemerintah yang berkuasa berhasil mewujudkan tatanan politis yang mereka inginkan. Hal ini paling jelas dalam kasus Tibet. Kasus-kasus semacam ini, menurut Brown, memiliki dampak sangat kecil bagi komunitas internasional karena status kekuasaan tidaklah berubah.³¹

Pada kasus-kasus lainnya, kelompok etnis minoritas berhasil memberontak dan membentuk negara mereka sendiri. Hal ini dapat dilihat pada kasus Bangladesh dan Slovenia. Jika hal ini terjadi, komunitas internasional juga harus menghadapi enam konsekuensi, seperti pada perpisahan secara damai. Komunitas internasional juga harus membantu negara baru untuk pulih kembali setelah mengalami perang saudara. Akan tetapi, ada juga kasus-kasus ketika tidak ada satu pihak pun yang menang dalam pertempuran. Konflik pun berkembang semakin besar dan bermuara pada kebuntuan. Kasus ini bisa ditemukan di Angola, Cyprus, dan Sri Lanka. Tidak ada solusi politik ataupun militer yang bisa menyelesaikan konflik di sana.

Menurut Brown, ada tiga aspek dari kehidupan komunitas internasional yang mendapatkan pengaruh.

- a. Konflik etnis bisa bermuara pada pembantaian rakyat sipil. Menurut Brown, konflik antaretnis tidak menggunakan teknologi militer yang canggih. Pasukan yang bertempur adalah pasukan yang baru terbentuk, dan terdiri atas milisi yang sebelumnya merupakan warga negara sipil.
- b. Konflik antaretnis merupakan kulminasi dari pertempuran untuk merebut suatu wilayah tertentu. Untuk mengamankan suatu wilayah dari kekuasaan kelompok etnis lainnya, milisia ataupun militer mengusir masyarakat sipil yang tinggal di daerah tersebut. Pengusiran tersebut bisa dilakukan dengan

31 *Op.Cit.*, hlm. 92.

cara mengancam, membunuh, ataupun melakukan pembersihan etnis. Menurut Brown, banyak konflik antaretnis melibatkan terjadinya tindak kekerasan massal dan pembantaian sistematis terhadap rakyat sipil. Suatu tindakan yang sekarang banyak dikenal sebagai genosida.

- c. Terjadinya konflik etnis biasanya bermuara pada terciptanya begitu banyak pengungsi, terutama karena konflik biasanya melebar menjadi penyerangan terhadap warga sipil.³²

a. *Dampak Penggunaan Senjata Nuklir*

Penggunaan senjata nuklir dan senjata-senjata pemusnah massal lainnya sungguh memberikan suatu dimensi baru di dalam arti kata perang ataupun kata konflik etnis.

Menurut Brown, pemerintah pusat yang terkait dengan konflik yang terjadi mengambil langkah-langkah drastis dengan menggunakan senjata pemusnah massal untuk mempertahankan diri.³³

Semua kejadian ini secara jelas langsung memengaruhi situasi keamanan internasional. Jika konflik dengan menggunakan senjata pemusnah massal sampai terjadi, hal itu sudah menghancurkan semua perjanjian internasional yang telah dibangun sebelumnya.

Contoh paling jelas adalah tentang pemerintah Irak menggunakan senjata kimia untuk menghancurkan pemberontakan suku Kurdi pada dekade 1980-an.

Menurut Brown, konflik antaretnis juga memiliki efek berantai (Brown, 1997).

Jika suatu negara yang terdiri atas beragam etnis mulai pecah serta memperbolehkan beberapa kelompok untuk melepaskan diri, kelompok lain pun akan ikut menuntut otonomi atau kemerdekaan. Hal semacam ini terjadi di Uni Soviet ketika 14 republik berhasil melepaskan diri dari kekuasaan Moskwa. Kelompok-kelompok etnis minoritas lainnya di Uni Soviet, seperti Chechnia, Kalmyk,

32 *Op.Cit.*, hlm. 93.

33 *Op.Cit.*, hlm. 94.

Tatarstan, dan Tymen, kini terus berusaha memperoleh otonomi dari Moskwa.

Hampir semua efek berantai dari konflik antaretnis memiliki skala kekerasan yang besar. Besarnya tingkat kekerasan yang terjadi ini tentu memberikan pengaruh besar bagi dunia internasional. *Pertama*, karena kekerasan semacam itu dapat menciptakan ketidakstabilan regional yang bermuara pada terjadinya kekacauan yang memengaruhi lalu lintas ekonomi ataupun kondisi politik daerah terkait. *Kedua*, terjadinya kekacauan politis ataupun ekonomi dapat memicu munculnya kekuatan politis garis keras yang hendak merebut kekuasaan. Kekuatan garis keras ini berpegang pada ideologi ataupun agama tertentu sebagai basis dari organisasi mereka. Mereka hendak memaksakan cara pandang untuk diterapkan sebagai ideologi dasar.

Ada efek berantai lainnya yang sering terlewatkan, yaitu berhasilnya gerakan perlawanan di tempat yang satu biasanya akan menjadi inspirasi bagi gerakan perlawanan di tempat lain. Semakin berkembangnya teknologi komunikasi memungkinkan berita tentang berhasilnya suatu gerakan perlawanan di kawasan tertentu untuk segera diketahui oleh seluruh dunia. Hal ini tentu berpotensi untuk menimbulkan gerakan perlawanan secara massal yang memiliki cakupan internasional.

Jika konflik antaretnis dibiarkan terus berlangsung akan mengancam kredibilitas banyak organisasi internasional. Salah satu alasan keberadaan NATO sekarang ini adalah untuk menjaga stabilitas di kawasan Atlantik Utara, yaitu Amerika dan Eropa. Akan tetapi, ketika konflik di Yugoslavia terjadi, organisasi ini tidak berbuat apa pun. Hal yang sama kiranya terjadi, ketika Amerika Serikat melanggar perintah dari PBB untuk tidak melakukan penyerangan ke Irak pada awal abad ke-21. Yang terakhir ini sekaligus membuktikan lemahnya kekuatan politik dan kredibilitas PBB sebagai lembaga internasional yang berusaha menjaga perdamaian dunia. Hal ini tentunya menjadi preseden buruk bagi dunia internasional karena dengan mudah suatu negara bisa menciptakan konflik tanpa ada halangan dari komunitas internasional yang seharusnya memiliki otoritas untuk mencegahnya.

Secara umum, pelanggaran terang-terangan terhadap norma-norma etis internasional akan memotong semua prinsip yang menjadi dasar bagi kehidupan bersama di level internasional.

Dengan kata lain, konflik antaretnis yang dibiarkan berlanjut tanpa intervensi akan mengancam tidak hanya keberadaan tatanan regional, tetapi juga kredibilitas tatanan internasional sebagai keseluruhan.³⁴

3. *Cara Menghadapi Konflik Antaretnis*

Hal yang dapat dilakukan untuk meminimalisasi akibat dari konflik antaretnis, yang sering memiliki cakupan kekerasan yang luas. Pandangan umum mengatakan bahwa pihak asing tidak memiliki banyak hal yang dapat dilakukan menghadapi konflik antaretnis karena konflik ini berakar pada kebencian yang diwariskan dari masa lalu yang partikular. Kebijakan yang umum dilakukan adalah dengan menarik diri dari konflik, serta melihat konflik berjalan dan mengakhiri dirinya sendiri.³⁵

Di samping itu, penyebab dari terjadinya konflik antaretnis juga sangat banyak. Beberapa aspek juga bisa memperbesar skala kekerasan dalam konflik yang tengah terjadi. Aspek-aspek tersebut juga merupakan hasil dari pengaruh "kekuatan asing" di luar etnis-etnis yang tengah berseteru.

Menurut Brown, cara yang paling tepat untuk menghadapi konflik antaretnis adalah dengan menanganinya sedini mungkin, sebelum masalah menjadi semakin rumit, dan kekerasan yang lebih besar terjadi. Lebih dari itu, pencegahan terjadinya konflik etnis jauh lebih baik daripada berusaha menyelesaikan apa yang telah terjadi.

Pada level sistemik, hal pertama yang perlu menjadi perhatian adalah soal isu keamanan. Jika komunitas internasional menyediakan senjata bagi salah satu kelompok yang tengah dalam konflik, senjata tersebut akan meningkatkan intensitas konflik yang terjadi. Tindakan ini juga akan dianggap sebagai ancaman dari kelompok lainnya.

34 *Ibid.*

35 *Op.Cit.*, hlm. 97.

Di samping itu, jika komunitas internasional menyediakan senjata bagi kedua belah pihak yang tengah berkonflik agar terjadi keseimbangan kekuatan, hal ini juga problematis. Potensi korban dan ketegangan politis akan bertambah. Dengan demikian, tindak pemberian senjata bagi kelompok apa pun di dalam konflik antaretnis adalah suatu tindakan yang kontraproduktif, baik bagi kedua kelompok yang tengah berseteru maupun bagi komunitas internasional yang akan terpengaruh oleh konflik tersebut.

Pada level domestik, menurut Brown, ada tiga hal yang perlu diperhatikan, antara lain sebagai berikut.

- a. Komunitas internasional harus berusaha membantu kelompok yang dominan dalam konflik untuk menciptakan negara efektif (*effective states*). Negara efektif adalah negara yang didasarkan tidak lagi pada nasionalisme, tetapi lebih pada kesepakatan bersama yang kemudian dilegalisasi dalam hukum yang memiliki kekuatan mengikat. Dengan terbentuknya negara efektif ini, nasionalisme semu dan etnosentrisme pun akan berkurang intensitasnya. Akan tetapi, komunitas internasional juga harus berhati-hati, jangan sampai pembentukan negara efektif ini jatuh ke dalam totalitarisme baru yang akan memperbesar skala dan intensitas konflik.
- b. Komunitas internasional juga dapat membantu kelompok-kelompok terkait untuk menciptakan suatu pemerintahan yang bersifat representatif (*representative governments*). Komunitas internasional juga bisa memberikan pendampingan di bidang ekonomi (*economic assistance*), terutama bagi kelompok yang sistem ekonomi ataupun politiknya masih beroperasi secara tidak efektif.
- c. Komunitas internasional harus mendorong masyarakat dan kelompok-kelompok etnis terkait untuk menghormati dan memberdayakan perbedaan kultural. Komunitas internasional harus menekan masyarakat dan kelompok-kelompok etnis terkait untuk mencegah terjadinya diskriminasi pada kelompok yang minoritas. Setiap kelompok etnis harus memiliki kesetaraan status di hadapan hukum. Setiap kelompok etnis juga harus memiliki hak-hak ekonomi ataupun politik yang sama. Hak untuk beragama dan beribadah juga harus dijamin.

Setiap kelompok etnis harus diperbolehkan menggunakan bahasa sendiri di sekolah-sekolah ataupun di komunitas lokal, tempat mereka hidup dan beraktivitas.³⁶

Pada level persepsi, komunitas internasional dapat membantu setiap negara menuliskan sejarahnya secara tepat. Sejarah yang ditulis harus terbuka terhadap diskusi dengan kelompok lain yang mempunyai kepentingan yang berbeda. Proses ini melibatkan akademisi dan perwakilan dari setiap kelompok yang ada di masyarakat. Beberapa pertemuan tidak akan menghapus kebencian dan dendam yang diturunkan sebagai bentuk kesalahpahaman terhadap sejarah. Akan tetapi, pertemuan dalam bentuk konferensi dan seminar merupakan suatu usaha yang perlu terus dilakukan walaupun hasilnya hanya dilihat dan dirasakan dalam proses.

Menurut Robert Cooper dan Mats Berdal, ada tiga hal yang harus dilakukan oleh komunitas internasional jika tindak pencegahan konflik gagal dan perang antaretnis terjadi (Brown, 1997: 99).

- a. Komunitas internasional harus menyatakan suatu ketegasan moral dan politis untuk melakukan intervensi. Intervensi yang dilakukan harus memiliki tujuan politis yang objektif. Artinya, tujuan dari intervensi, terutama intervensi militer, harus demi kebaikan sebanyak mungkin pihak yang terlibat.
- b. Komunitas internasional juga harus mampu menunjukkan sikap konsistensi dalam melakukan intervensi konflik. Perang antaretnis sering berlangsung lama. Kelompok-kelompok yang saling berseteru memiliki motivasi berperang yang besar karena keberadaan mereka terancam. Jika komunitas internasional ingin melakukan intervensi semacam itu, mereka harus memiliki legitimasi politik ataupun hukum yang kuat.
- c. Komunitas internasional juga harus sudah memutuskan menarik diri dari konflik antaretnis yang tengah terjadi. Jika ini tidak dipertimbangkan terlebih dahulu, komunitas internasional juga bisa terlibat dalam konflik yang berlarut-larut dan memperbesar skala konflik.³⁷

³⁶ Brown, 1997, hlm. 98.

³⁷ *Op.Cit.*, Brown, hlm. 99

Brown juga berpendapat bahwa proses diplomasi dalam konflik antaretnis tidak akan pernah berjalan jika tidak ada ancaman dalam bentuk sanksi ekonomi ataupun militer. Pendekatan yang bersifat militeristik tidak bisa menyelesaikan problem sampai pada akar-akarnya.

Pendekatan militer paling maksimal hanya menjadi penengah antara dua pihak yang tengah berseteru dengan menggunakan senjata api, tetapi tidak pernah bisa menciptakan perdamaian. Pendekatan militer, tidak akan pernah menyelesaikan problem politis dan perseptual yang berakar di antara kelompok-kelompok etnis yang berperang.³⁸

C. Pendekatan Konflik dan Teori-teorinya

Menurut paradigma konflik manusia pada dasarnya memiliki sifat kerja sama karena manusia sebagai makhluk sosial, perilakunya diasumsikan rasional. Dalam ciri demikian, manusia diyakini memiliki potensi untuk mengungkapkan gagasannya melalui berbagai cara, yaitu pengalaman, pemikiran, dan pendidikan.

Masyarakat dipandang sebagai realitas struktural. Struktur ini merupakan suatu kondisi yang muncul dalam perjalanan sejarahnya. Setiap kelompok masyarakat cenderung memunculkan sifat-sifat manusiawinya jika struktur sosialnya mendukung untuk menuju arah tersebut. Masyarakat akan timpang jika eksis perbedaan yang mencolok antarwarga dalam hal materi, kekuatan, dan status.

Untuk dapat memahami manusia, paradigma konflik mendekatinya dengan menerapkan filsafat materialisme. Inilah yang menurut mereka harus mendasari pengembangan ilmu tentang manusia dan masyarakat. Karena terkait dengan struktur, berbagai komponen dalam masyarakat (manusia, lembaga, organisasi, dan kelas) tidak dapat dipelajari terpisah secara sendiri-sendiri, tetapi harus secara holistik. Holistik dan historis merupakan dua kata kunci pokok dalam pengembangan ilmu-ilmu sosiologi di bawah paradigma konflik.

38 *Op.Cit.*, hlm. 100.

BAB 4

HETEROGENITAS DAN KONFLIK SOSIAL

Perubahan sosial di Indonesia saat ini memungkinkan terjadinya konflik antaragama atau konflik antarumat beragama. Konflik-konflik tersebut telah ada jauh sebelum era reformasi berembus. Banyak kejadian yang bernuansa perbedaan agama. Peristiwa pembakaran kantor tertentu yang diduga mendiskreditkan agama tertentu, ajaran agama yang menyinggung umat beragama lain, fatwa MUI yang menyesatkan ajaran tertentu, memancing konflik antarumat beragama, dan banyak penyebab lainnya yang menimbulkan konflik sosial secara vertikal, bahkan horizontal.

Konflik yang bernuansa agama berkorelasi kuat dengan faktor nonagama. Beberapa konflik yang terjadi membuktikan hal tersebut, termasuk konflik Ketapang. Agama merupakan faktor pemicu kerusuhan, yang sebelumnya didahului dengan konflik yang bernuansa ekonomi.

Konflik dan potensi konflik antara kelompok, golongan, dan agama di Indonesia, perlu dipahami sebagai hal yang dinamis. Perubahan sosial dan politik yang terjadi di Indonesia dengan begitu cepat, terutama setelah era reformasi, turut memperkuat polarisasi konflik sosial termasuk konflik antarkelompok umat-beragama. Kesenjangan yang semakin lebar antarkelompok sosial,

dan biasanya kelompok sosial dilekatkan dengan penganut agama mayoritas. Keterbelakangan dan pembaruan yang tidak simultan dapat memperkeruh suasana disharmoni, serta merusak tatanan sosial atau tatanan hubungan antarkelompok sosial dan antarkelompok umat beragama.

A. Konsep Heterogenitas dan Konflik Sosial

Masyarakat Indonesia yang multikultur, multiras, dan multi-agama memiliki potensi yang besar untuk mengalami konflik antarkelompok, ras, agama, dan suku bangsa. Indikasi ke arah itu terlihat dari tumbuh suburnya berbagai organisasi kemasyarakatan, profesi, dan organisasi lainnya. Misalnya, FPI, Laskar Jihad, FBR, dan kelompok lainnya yang berjuang dan bertindak atas nama kepentingan kelompok atau kepentingan lain, serta muncul berbagai macam aliran keagamaan.

Beragam kelompok ini secara sosial menyebabkan tumbuh dan berkembangnya nilai-nilai baru melalui berbagai proses yang menuntut adanya institusionalisasi kepentingan. Selain itu, beragam kelompok tersebut dapat memicu terjadinya konflik baru karena kelompok, golongan, agama lain, merasa bahwa kehadiran mereka menjadi ancaman bagi tatanan masyarakat yang sudah ada dan ajeg serta kepentingan dari kelompok lainnya. Selanjutnya tumbuh sikap *ethnosentrisme* yang menganggap bahwa hanya kelompok atau golongannya yang paling baik dan sempurna, sedangkan kelompok lain jelek, salah, dan berbagai kekurangan lainnya.¹ Selain itu juga, *stereotype* yang mengembangkan gambaran tipe-tipe masyarakat tertentu dengan karakteristik tertentu. Misalnya, orang Batak itu kasar, orang Padang itu licik, orang Sunda itu lamban, dan lain-lain.

Perbedaan kepentingan, pandangan, dan nilai akan menimbulkan perbedaan persepsi yang kemungkinan besar akan menyebabkan munculnya reaksi berdasarkan persepsi tersebut. Hal ini dapat menimbulkan konflik yang bermuara pada kerusuhan. Beberapa peristiwa konflik antarkelompok, golongan, ras, dan

1 Zastrow, Charles, 2000, *Introduction to Social Work and Social Welfare*, United States: Brooks Cole, hlm. 57.

agama menunjukkan hal-hal tersebut, seperti konflik Ketapang yang melebar ke beberapa tempat di Jakarta, Bekasi, Ambon, Kupang, dan Poso.

Dalam kehidupan bermasyarakat, konflik merupakan hal yang wajar dan biasa karena setiap individu memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Ketika kepentingan antarindividu atau antarkelompok saling berbenturan, terjadilah konflik. Pada dasarnya munculnya konflik tidak bisa lepas dari kehidupan suatu masyarakat karena konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihilangkan dalam interaksi sosial. Konflik hanya dapat dikendalikan dan diminimalisasi sehingga konflik yang timbul tidak sampai stadium lanjut yang mengancam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Dalam hal ini integrasi selalu menjadi harapan dan dambaan untuk mampu meminimalisasi permasalahan yang timbul akibat konflik sosial.

Setiap masyarakat senantiasa berada dalam proses perubahan sosial (*social change*), dan setiap elemen masyarakat memberikan sumbangan bagi terjadinya perubahan sosial yang menimbulkan pertentangan atau konflik antarmasyarakat yang pada akhirnya dapat menimbulkan disharmonisasi yang berakibat pada instabilitas. Konflik terjadi akibat adanya perbedaan sosiokultural, politik, ekonomi, dan ideologi di antara berbagai komunitas masyarakat. Hal tersebut tidak dapat dipisahkan dari hakikat keberadaan manusia dalam kehidupan kolektif. Konflik yang terjadi bukan hanya antarmasyarakat (konflik horizontal), melainkan juga dapat terjadi antara masyarakat dan pemerintah (konflik vertikal). Konflik sosial secara horizontal dan vertikal yang terjadi di sejumlah daerah di Indonesia berakar pada faktor struktural. Kecemburuan sosial yang muncul akibat adanya gap sosial dan ekonomi pada berbagai kelompok masyarakat merupakan sumber utama konflik.

Pada hakikatnya konflik pasti terjadi, berkonotasi negatif, hasil akhir bergantung pada manajemennya, dan perlu dikenali. Munculnya konflik diisyaratkan oleh adanya komentar emosional, serangan gagasan yang apriori, saling tuduh, dan saling serang pada pribadi.

Penanganannya dapat dilakukan dengan cara konfrontasi agresif, manufer negatif, penundaan terus-menerus, dan bertempur

secara pasif. Sumber konflik berawal dari sikap menghalangi sasaran perseorangan, perbedaan sudut pandang, kehilangan otonomi/kekuasaan, dan kehilangan sumber yang mengakibatkan ketidakadilan, ancaman terhadap nilai/norma, dan perbedaan persepsi, tujuan, kebutuhan, dan nilai. Konflik dapat direspons dengan cara menghindar, mengakomodasi, menang/kalah, dan penyelesaian masalah (kolaborasi *win-win*).

Hal itu menunjukkan bahwa sentimen dan kepercayaan yang berlebihan tentang keyakinan masyarakat terhadap salah satu kelompok, golongan dan/atau agama akan menimbulkan konflik, baik yang bernuansa sosial-ekonomi, politik, maupun agama. Bukti ini sekaligus menunjukkan bahwa potensi konflik ada di berbagai bidang. Oleh karena itu, perlu adanya upaya simultan agar konflik potensial dikelola secara saksama, baik oleh pemerintah daerah, masyarakat, maupun aparat penegak hukum.

1. Makna Kemajemukan

Dalam masyarakat majemuk terdapat berbagai kelompok masyarakat yang memiliki latar belakang, adat istiadat, budaya, agama, dan kepentingan. Furnival mengemukakan bahwa masyarakat majemuk (*plural societies*) adalah masyarakat yang terdiri atas dua atau lebih elemen yang hidup sendiri-sendiri tanpa ada pembauran satu dengan lainnya dalam suatu kesatuan politik.²

Masyarakat majemuk biasanya menghadapi tantangan ketidakharmonisan dan perubahan yang terus-menerus. Menurut Piere L. van Berghe, masyarakat majemuk memiliki sifat dasar, antara lain:

- a. terjadi segmentasi ke dalam bentuk kelompok-kelompok yang memiliki kebudayaan, atau lebih tepat subkebudayaan, yang berbeda satu sama lain;
- b. memiliki struktur sosial yang terbagi-bagi ke dalam lembaga-lembaga yang bersifat non-komplementer;
- c. di antara anggota masyarakat kurang mengembangkan konsensus atas nilai-nilai sosial dasar;

2 Nasikun, 1986, *Sistim Sosial Indonesia*, Jakarta: Rajawali, hlm, 31.

- d. secara reaktif sering terjadi konflik di antara kelompok yang satu dan kelompok yang lain;
- e. secara reaktif integrasi sosial tumbuh di atas paksaan (*coercion*) dan saling kebergantungan di bidang ekonomi;
- f. adanya dominasi politik oleh suatu kelompok atas kelompok yang lain.³

Berdasarkan definisi Furnival dan karakteristik yang diajukan oleh Berghe bahwa masyarakat Indonesia memiliki karakteristik seperti itu. Secara vertikal ataupun horizontal, masyarakat Indonesia merupakan masyarakat yang paling majemuk di dunia, selain Amerika Serikat dan India.

Kemajemukan ini terjadi karena keadaan geografis dengan beribu-ribu pulau; Indonesia terletak di antara Samudra Indonesia dan Pasifik, sangat memengaruhi terciptanya pluralitas agama dalam masyarakat Indonesia; iklim yang berbeda dan struktur tanah yang tidak sama di antara berbagai daerah di kepulauan Nusantara ini.⁴

Dalam masyarakat yang majemuk, seperti Indonesia, yang terdiri atas berbagai suku bangsa, ras, agama, kelompok, dan golongan, masalah pengintergrasian kelompok merupakan masalah yang pelik. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan untuk memahami konflik sehingga dapat menghasilkan perubahan sosial ke arah yang lebih baik dan tidak destruktif.

2. *Makna Konflik Sosial*

Istilah konflik berasal dari kata *confligere* yang artinya saling mengejutkan. Konflik dapat diartikan sebagai pertentangan kepentingan oleh pihak yang berbeda.

3 Nitibaskara, Tb. Ronny, Rahman, 2006, *Tegakkan Hukum Gunakan Hukum*, Jakarta: Kompas, hlm. 7.

4 Nasikun, *Op.Cit.*, hlm. 38-44.

Konflik adalah pertentangan antara dua pihak atau lebih yang dapat terjadi antarindividu, antarkelompok kecil, bahkan antarbangsa dan negara.⁵

Konflik merupakan bentuk pertentangan, ketidaksepakatan, ketidakcocokan antara dua orang atau lebih, antarkelompok orang yang ditandai oleh kekerasan fisik. Konflik merupakan persepsi mengenai perbedaan kepentingan.⁶

Aspek-aspek lain yang perlu dipertimbangkan dalam membahas konflik:

- a. *awareness aspect*: kapan seseorang menyadari telah terjadi konflik;
- b. *expression aspect*: tampilan di depan publik bahwa telah terjadi konflik;
- c. *affect aspect*: konflik sering diikuti oleh munculnya sejumlah emosi negatif, seperti marah, cemas, dan panik.

Penyebab munculnya konflik dalam kelompok dilatarbelakangi oleh hal-hal berikut.⁷

a. **Dilema sosial**

Adanya sikap yang tidak mau dirugikan dan keinginan untuk mempertahankan diri. Setiap individu mempunyai latar belakang sendiri (suku, ras, agama, golongan, jenis kelamin), individu yang tergabung dalam suatu kelompok sering dilatarbelakangi oleh kepentingan tertentu dan senantiasa mengupayakan tercapainya tujuan dari kepentingan tersebut.

5 Sarlito W. Sarwono, 1999, *Pengantar Umum Psikologi*, Jakarta: Bulan Bintang, hlm. 145.

6 Dean G. Pruitt dan Jeffrey Z. Robin, 2004, *Teori Konflik Sosial*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 77.

7 Sarwono, Sarlito Wirawan, 2001, *Psikologi Sosial*, Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 21-23.

b. Kompetisi

Menurut *realistic group conflict*, kompetisi menyebabkan adanya permusuhan yang kemudian bermuara pada adanya saling berprasangka satu dengan yang lain, serta saling memberikan evaluasi yang negatif.

c. Ketidakadilan

Adanya ketidakseimbangan antara *input* dan *output*.

d. Kesalahan persepsi

Kesalahan persepsi sering muncul karena cara pandang yang subjektif sehingga tidak mudah untuk mengetahui yang benar. Jadi, dalam hal ini kebenaran akan selalu tertutup dengan adanya persepsi-persepsi yang belum tentu benar.

3. Teori Konflik

Konflik yang terjadi dalam masyarakat sesungguhnya hal yang wajar dan lumrah. Konflik dapat diolah menjadi sesuatu yang konstruktif (membangun) dan destruktif (menghancurkan).

Dapat dikatakan bahwa sejarah manusia adalah sejarah konflik sosial seiring dengan perubahan yang mengelilinginya. Oleh karena itu, tidak sepatutnya terlalu takut dengan konflik. Hidup tanpa konflik merupakan sesuatu yang utopis. Hanya manusia yang tidak realistis yang ingin melarikan dirinya dari hakikat hidup manusia yang penuh dengan konflik sosial.⁸

Teori konflik yang dikemukakan Ralf Dahrendorf, bahwa dalam suatu perubahan pada hakikatnya masyarakat memiliki dua sisi: konflik di satu pihak; dan stabilitas, harmoni, serta konsensus di pihak lain.

Dalam upaya menjelaskan pandangannya, Dahrendorf mengusulkan sebuah model konflik yang dikaitkan dengan kekuasaan. Model ini berguna untuk kepentingan analisis dan

⁸ Fisher, Simon, dkk., 2001, *Mengelola Konflik-Keterampilan dan Strategi untuk Bertindak*, Jakarta: The British Council, Zed Books, hlm. 54.

menjelaskan hasil yang diperoleh di lapangan. Pada bagian lain tulisannya, Dahrendorf mengatakan bahwa konflik sosial tidak kalah kompleks dibandingkan dengan integrasi sosial.⁹ Oleh karena itu, pemahaman mengenai konflik sepatutnya dikaitkan dengan proses-proses sosial yang sedang berlangsung. Dalam hal ini konflik yang terjadi dapat disebabkan oleh sistem dalam struktur sosial tertentu. Dengan kata lain, konflik yang timbul berkaitan erat dengan sejumlah kedudukan sosial dalam masyarakat.

Teori fungsional tentang perubahan yang dikemukakan Talcott Parsons (1949) dapat digunakan juga untuk melihat keterkaitan konflik dengan fungsi kedudukan sosial yang berlaku dalam masyarakat. Talcott Parsons menginginkan agar keseimbangan selalu terjaga dengan jalan mengeliminasi berbagai sumber konflik. Parsons mendasarkan pandangannya pada konsep stabilitas atau ekuilibrium yang dianggap sebagai ciri utama suatu struktur. Pengertian struktur perlu dibedakan dengan ciri suatu sistem. Istilah struktur mengandung pengertian keseimbangan yang stabil, artinya statis (*static*), tetapi bergerak. Pada hakikatnya sistem berada dalam keadaan stabil atau relatif seimbang ketika berlangsung hubungan antarstruktur dan berbagai proses di dalamnya. Pada masa berlangsung hubungan antarsistem dengan lingkungannya, sistem cenderung menjaga sifat-sifat yang menyeimbangkan. Keadaan (hubungan) inilah yang disebut struktur karena secara relatif tidak berubah.¹⁰

Konflik menyebabkan terjadinya interaksi pada tataran yang lebih serius dari sekadar kompetisi. Sebagaimana yang dinyatakan Schelling, konflik, kompetisi, dan kerja sama (*cooperation*) pada dasarnya saling berkaitan. Konflik terjadi ketika tujuan, kebutuhan, dan nilai-nilai kelompok-kelompok yang bersaing bertabrakan sehingga terjadi agresi walaupun belum tentu berbentuk kekerasan.¹¹

Tentu hubungan kelompok adalah akar dari masalah berbagai contoh konflik. Inti akar masalah itu adalah hubungan

9 Surbakti, Ramlan, 1992, *Memahami Ilmu Politik*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, hlm. 101-102.

10 Nasikun, *Op.Cit.*, hlm. 57.

11 Schelling, 1960, *Philosophy and Language*, Oxford: Clarendon Press, hlm. 325.

antarkomunitas/kelompok minoritas dan mayoritas. Tidak diragukan lagi bahwa sistem yang tidak stabil dari perpecahan sosial antara kelompok mayoritas dan minoritas lebih dipandang tidak sah (*illegitimate*) dibandingkan dengan sistem yang stabil. Sebaliknya bahwa sistem yang dipandang tidak sah akan mengandung benih-benih ketidakstabilan. Hubungan antara pandangan ketidakstabilan dan ketidaksahan sistem (pihak-pihak) yang berbeda inilah yang kemungkinan menjadi bumbu yang ampuh terjadinya peralihan dari penerimaan kelompok minoritas terhadap status quo ke penolakannya.

Akibatnya kelompok-kelompok itu menempatkan pentingnya pandangan keabsahan ke dalam lingkungan sosialnya. Legitimasi (keabsahan) merupakan konsep yang penting bagi kelompok-kelompok yang terlibat konflik karena mereka memandang negara tidak sah.

Seperti pengamatan Tajfel, antara lain:

"... Pandangan ketidakabsahan (*perceived illegitimacy*) hubungan antarkelompok secara sosiologis dan psikologis adalah diterima dan dapat diterimanya pengungkit (*lever*) untuk tindakan dan perubahan sosial dalam perilaku antarkelompok (*intergroup behavior*).... Dalam hal kelompok yang "inferior", fungsi pengungkit/pengaruh (*leverage*) terpenuhi dengan pandangan ketidaksahan hasil-hasil perbandingan antarkelompok; dalam hal kelompok-kelompok "inferior" yang sedang menuju perubahan, *leverage*-nya adalah keabsahan (legitimasi) citra perbandingannya yang baru (*new comparative image*); dalam hal kelompok-kelompok yang "superior" *leverage*-nya adalah keabsahan usaha-usaha untuk memelihara status quo perbedaan nilai ketika perbedaan nilai ini dipandang terancam."¹²

Teori mikro telah menambah dimensi penting pada pemahaman konflik. Teori ini menempatkan situasi yang kompleks ke dalam model-model yang bisa dikerjakan yang tegar terhadap analisis

12 Tajfel, H., 1978, *The Achievement of Group Differentiation. Differentiation Between Social Groups, Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, hlm. 76.

empiris. Teori-teori ini merupakan modal yang berguna dalam usaha menekankan objektivitas pada situasi-situasi tertentu.

4. *Konflik Bernuansa Etnik dan Agama*

Dalam teori makro terdapat seperangkat konsep yang dapat diambil dari studi konflik etnis. Di sinilah letak pentingnya memahami konflik etnonasional karena konsep yang sama dapat diterapkan pada konflik sektarian. Apakah konflik itu didefinisikan dalam istilah-istilah etnis atau sektarian, tidak berbeda secara teoretis karena konsepsi-konsepsi untuk konflik etnis dan sektarian beroperasi dengan cara yang sama. Yang penting adalah kelompok-kelompok ini telah menggolongkan diri sebagai kelompok-kelompok yang berbeda dan memandang satu sama lain sebagai *luar kelompok* atau *musuh*.

Dimulai dengan tinjauan mengenai teori konflik etnis dari Donald Horowitz, dalam karya semifinalnya mengenai konflik etnis di negara-negara sedang berkembang, ia menguraikan kerangka ketika konflik etnis terjadi.

"... Akhirnya, sistem negara yang mulanya muncul dari feodalisme Eropa dan sekarang, dalam periode pasca-kolonial, benar-benar meliputi seluruh dunia memberikan kerangka di mana konflik etnis itu terjadi. Penguasaan negara itu, penguasaan suatu negara, dan pembebasan dari penguasaan oleh kelompok-kelompok lain merupakan di antara tujuan konflik etnis."¹³

Akibatnya, salah satu tujuan utama konflik etnis adalah berusaha menguasai negara. Kelompok-kelompok itu berusaha menguasai negara agar dapat menjamin terpenuhinya kebutuhan dengan merugikan/merusak kelompok-kelompok pesaingnya.

Konflik atas penguasaan negara sering dipandang sebagai *zero sum conflict* (konflik habis-habisan). Artinya, kemenangan satu kelompok berarti kekalahan kelompok yang lain: konflik ini bukan "sama-sama menang" (*win-win*) untuk kedua kelompok itu.

13 Donald Horowitz, 1985, *Ethnic Groups in Conflict*, Berkeley, CA: University of California Press, hlm. 5.

Meskipun ini masalah konflik inti dalam sebagian besar kasus di negara-negara yang terpolarisasi, ada juga masalah-masalah lain yang menambah kompleksitas situasi yang ada. Sebagaimana yang dijelaskan Horowitz.

Dalam masyarakat yang sangat terpecah-pecah, persoalan etnis merasuk ke dalam banyak masalah: rencana pembangunan, kontroversi pendidikan, masalah perdagangan, kebijakan pertanian, kebijaksanaan ekonomi, perpajakan. Secara khusus, hal-hal yang di tempat lain akan ditempatkan ke dalam kategori administrasi rutin menduduki tempat utama dalam agenda politik masyarakat yang terpecah secara etnis.¹⁴

Horowitz membedakan sistem yang beranking dan sistem yang tidak beranking. Sistem yang beranking adalah masyarakat tempat satu kelompok etnis berkuasa penuh terhadap kelompok lain. Sistem yang tidak beranking terdiri atas dua kelompok etnis dengan stratifikasi internalnya, yaitu elite dan massa. Horowitz lebih lanjut mencatat perpindahan (migrasi) dan penaklukan yang tidak sepenuhnya (*incomplete conquest*) juga menimbulkan munculnya berbagai jenis keluhan sejarah yang tidak kunjung hilang. Sekelompok pribumi yang dijajah dan terpaksa membiarkan masuknya etnis asing untuk tujuan-tujuan ekonomi penjajah belakangan mungkin menganggap keberadaannya sebagai (*illegitimate*) *ab initio* yang tidak sah.¹⁵

Horowitz menguraikan akibat-akibat konflik seperti itu. Ketika kekerasan etnis terjadi, kelompok-kelompok yang tidak beranking biasanya tidak bertujuan terjadinya transformasi sosial, tetapi bertujuan sesuatu yang mendekati otonomi kekuasaan dengan mengucilkan kelompok-kelompok etnis yang sejajar/serupa dari pembagian kekuasaan (*a share of power*), dan sering pengembalian dengan pengusiran atau pembasmian pada status quo ante (sebelum status quo) yang diperlakukan, homogen secara etnis.¹⁶

14 *Op.Cit.*, hlm. 8.

15 *Op.Cit.*, hlm. 30.

16 *Op.Cit.*, hlm. 31.

5. *Bentuk-bentuk Konflik*

Berdasarkan segi bentuk dan karakteristiknya, konflik antaragama dan antaretnis dapat dibedakan menjadi berikut ini.

a. *Konflik Laten*

Konflik laten adalah konflik yang cenderung tertutup dan sifatnya mengakar dalam masyarakat. Konflik jenis ini belum mewujudkan dalam bentuk tindakan kekerasan sehingga dapat lebih cepat diselesaikan. Konflik laten berupa anggapan-anggapan negatif, kecurigaan, dan isu-isu tertentu tentang agama atau isu lain. Misalnya, anggapan bahwa Islam itu teroris, Kristen itu agama penjajah, dan sebagainya. Stereotif yang sudah tertanam dalam kesadaran masyarakat itu (sering diwariskan secara turun-temurun), kemudian memunculkan kecurigaan dan isu-isu tertentu.

Di antara isu-isu yang sering muncul berkaitan dengan konflik antaragama dan antaretnis adalah isu tentang:

- 1) kristenisasi atau islamisasi;
- 2) penduduk asli dengan pendatang;
- 3) sekte-sekte agama tertentu;
- 4) simbol-simbol agama (kitab suci, tempat ibadah, dan sebagainya);
- 5) pribumi dengan nonpribumi.

b. *Konflik Terbuka*

Konflik terbuka adalah konflik yang sudah muncul ke permukaan, baik berupa perilaku, sikap, maupun tindakan-tindakan tertentu. Konflik jenis ini melibatkan dua belah pihak atau lebih yang kadang-kadang berhadapan secara langsung dan memunculkan tindakan kekerasan (baik fisik maupun nonfisik). Konflik ini tidak mudah untuk diselesaikan.

Konflik terbuka yang berkaitan dengan antaragama dan antaretnis dapat muncul dalam bentuk berikut.

- 1) Khotbah atau ceramah yang menghujat dan anti terhadap agama/etnis lain.
- 2) Selebaran, brosur, spanduk, dan berita di media cetak ataupun elektronik yang bernuansa provokatif.
- 3) Tindakan yang merusak simbol-simbol agama/budaya tertentu, seperti pelemparan dan perusakan gereja dan masjid, perusakan kitab suci, pencemaran hostia, perusakan rumah-rumah adat, tempat-tempat pemujaan, dan sebagainya.
- 4) Tindakan kekerasan lain berupa intimidasi, perkelahian, penganiayaan, sampai pembunuhan yang melibatkan penganut agama atau etnis yang berbeda.

Perlu disadari bahwa setiap bentuk konflik mempunyai ciri dan karakteristik tertentu yang sesuai konteks sosial, politik, dan budayanya sehingga pendekatan dan cara penyelesaiannya pun akan berbeda-beda antara daerah satu dan daerah lainnya.

Dilihat dari sisi aktor yang terlibat, konflik dapat dibedakan menjadi berikut ini.

1) Aktor Intelektual

Aktor intelektual, yaitu pihak-pihak yang tidak langsung terlibat dalam konflik, tetapi dipahami sebagai orang yang bertanggung jawab secara signifikan terhadap munculnya konflik, bahkan mendapatkan keuntungan dari konflik tersebut.

Berdasarkan beberapa kasus konflik antaragama dan antaretnis yang pernah terjadi di Indonesia, aktor intelektual yang terlibat adalah:

- a) tokoh-tokoh agama;
- b) tokoh-tokoh adat;
- c) tokoh-tokoh masyarakat;
- d) orang-orang partai, baik di tingkat lokal maupun tingkat pusat;
- e) para birokrat, baik di tingkat lokal maupun tingkat pusat;

- f) kalangan militer (polisi dan tentara);
- g) usahawan;
- h) organisasi nonpemerintah.

2) Aktor Lapangan

Aktor lapangan, yaitu pihak-pihak yang secara langsung terlibat dalam konflik. Aktor-aktor lapangan yang terlibat langsung dalam konflik antaragama dan antaretnis adalah:

- a) umat (beragama);
- b) remaja;
- c) ibu-ibu;
- d) milisia;
- e) preman;
- f) pemuda.

Aktor lapangan ini juga sekaligus menjadi korban dalam setiap konflik antaragama/antaretnis. Dari sekian banyak korban, yang menjadi korban utama adalah kelompok perempuan, anak-anak, dan remaja.

B. Eksistensi, Jenis, dan Penyebab Terjadinya Konflik

1. Eksistensi Konflik

Dalam upaya menunjukkan eksistensinya, manusia dihadapkan dengan konflik eksistensi. Imajinasi yang terlalu tinggi, tanggapan orang lain tentang diri kita, kapasitas diri, dan kondisi-kondisi lainnya adalah beberapa hal yang dapat menimbulkan konflik eksistensi.

Konflik eksistensi manusia pertama kali diperkenalkan oleh Jean Paul Sartre. Filsuf ini banyak dipengaruhi oleh Husserl dan Heidegger, tetapi lebih condong kepada Heidegger karena lebih realistis. Konsep Heidegger yang diambil alih dan dimodifikasi adalah tentang ada-dalam-dunia. Sartre menyatakan bahwa terdapat ada yang transenden. Sartre menunjukkan ada dalam dua bentuk,

yaitu *etre-en-soi* (*being-in-itself*; ada-pada-dirinya) dan *etre-pour-soi* (*being-for-itself*; ada-bagi-dirinya).¹⁷

Eksistensialisme adalah suatu humanisme. Humanisme eksistensialis merupakan bentuk humanisme baru karena pendirian dasarnya yang khas, yaitu tidak ada universum apa pun di luar universum manusia. Sartre kemudian membuat empat ilustrasi tentang eksistensial, yaitu:

- a. imajinasi; banyak kelemahan teori dan memuji keunggulan pendekatan fenomenologi Husserl tentang gejala yang sama pada "*ideen*",
- b. emosi sebagai jaringan cara-cara yang teratur untuk mencapai tujuan tertentu,
- c. tatapan; ciri utama dari tatapan adalah mempunyai akibat nyata pada kesadaran, yang mengalami dirinya ditatap orang lain, dan
- d. tubuh; gejala tubuh oleh Sartre dilihat dalam perspektif filsafat sosial sehingga perhatian Sartre diarahkan pada tubuh sebagai objek penelitian ilmiah.

Etre-en-soi (*being-in-itself*) identik dengan dirinya. *Etre-en-soi* adalah benda. Obejek yang memiliki kesatuan dengan dirinya sendiri. *Etre-pour-soi* (*being-for-itself*) bukanlah benda dan berbeda secara radikal dengan *etre-en-soi*. *Etre-pour-soi* memiliki ciri khas negativitas. *Etre-pour-soi* adalah ada yang berkesadaran. Bagi Sartre, manusia adalah makhluk yang membawa ketiadaan.

Aktivitas *etre-pour-soi* adalah menindak apa yang ada. Sartre menyimpulkan bahwa ketiadaan muncul dengan menindak dunia. Jika dibandingkan kedua cara berada tersebut, *etre-en-soi* tidak mempunyai relasi dengan *etre-pour-soi*. Adapun *etre-pour-soi* mempunyai relasi dengan *etre-en-soi*, yaitu menindak *etre-en-soi*. *Etre-pour-soi* mempunyai keinginan untuk berada sebagai *entre-en-soi*, yaitu mempunyai identitas dan kepenuhan Ada.

17 Abidin, Zainal, 2003, *Filsafat Manusia: Memahami Manusia melalui Filsafat*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 55.

Menurut Feldman, D.C. dan Arnold H.J., eksistensi konflik terletak pada perbedaan antara pandangan tradisional tentang konflik dan pandangan kontemporer.¹⁸

Sementara Aldag R.J. dan Stearns T.M., memandang tentang konflik sebagai:

- a. pandangan tradisional dan pandangan pluralis;
- b. pandangan tradisional dan kontemporer tentang konflik organisasi.

Pandangan tradisional menganggap konflik sebagai peristiwa yang negatif dan berusaha untuk meniadakan konflik. Pandangan kontemporer (baru) menganggap konflik tidak dapat dihindarkan karena kinerja organisasi yang optimal memerlukan konflik yang sedang.

Pandangan tradisional konflik tidak menguntungkan dan harus ditiadakan, sedangkan pandangan kontemporer, konflik itu baik dan harus didorong agar tetap muncul.¹⁹

Konflik menurut pandangan tradisional, yaitu:

- a. adanya konflik sebagai pertanda kelemahan manajer;
- b. konflik pertanda rendahnya perhatian pada organisasi;
- c. pertentangan adalah negatif dan merusak;
- d. konflik jika dibiarkan akan reda;
- e. konflik harus dipecahkan.

Dampak negatif dari konflik pada tahap awal menyebabkan stres dan memengaruhi psikologis dan perilaku orang yang mengalami. Pada tahap berikutnya konflik memengaruhi prestasi organisasi secara keseluruhan. Adapun dampak positif konflik adalah:

- a. dapat menimbulkan perubahan secara konstruktif;

18 Feldman, D.C., 1983, *Managing Careers in Organizations*, Scott Foresman Publishing, hlm. 525.

19 Aldag R.J. dan Stearns T.M., 1987, *Management*, Cincinnati: South-Western Publishing Co., hlm. 415.

- b. segala daya dan motivasi tertuju pada pencapaian tujuan;
- c. merangsang inovasi, meningkatkan keeratan kelompok;
- d. menggantikan tujuan yang tidak relevan;
- e. manajemen konflik menguntungkan organisasi;
- f. hubungan antara pribadi dan antarkelompok mendorong ke arah peningkatan kesehatan organisasi;
- g. konflik dapat mengurangi ketegangan dalam bekerja.

2. *Jenis Konflik*

Para ahli memberikan ragam jenis mengenai konflik. Menurut Polak M., konflik antara kelompok, konflik intern dalam kelompok; konflik antarindividu untuk mempertahankan hak dan kekayaan; dan konflik intern individu untuk mencapai tujuan.²⁰

Menurut Handoko, jenis konflik, antara lain konflik dalam diri individu; konflik antarindividu dalam organisasi; konflik antarindividu dengan kelompok; konflik antarkelompok, dan konflik antarorganisasi.²¹

Keberagaman peristiwa dari wujud konflik sosial tersebut sesungguhnya dapat diklasifikasikan ke dalam enam kelompok konflik sosial, yaitu sebagai berikut.

a. **Konflik Pribadi**

Konflik pribadi merupakan pertentangan yang terjadi secara individual yang melibatkan dua orang yang bertikai. Misalnya, pertentangan yang terjadi antardua teman, perselisihan suami dengan istri, pertentangan antara pimpinan dan salah seorang stafnya.

20 Polak, M., 1982, *Sosiologi: Suatu Buku Pengantar Ringkas*, Jakarta: Ichtiar Baru, hlm. 54.

21 Handoko, T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta: BPFE, hlm. 131.

b. Konflik Kelompok

Konflik ini terjadi karena adanya pertentangan antara dua kelompok dalam masyarakat. Misalnya, pertentangan antara dua perusahaan yang memproduksi barang sejenis dalam memperebutkan daerah pemasaran, pertentangan antara dua kesebelasan olahraga.

c. Konflik Antarkelas Sosial

Konflik antarkelas dapat terjadi pada status sosial yang berbeda, yang dapat disebabkan oleh perbedaan kepentingan atau perbedaan pandangan. Dalam kehidupan sehari-hari sering ditemukan bentuk konflik ini, seperti pertentangan antara majikan dan buruh, pertentangan antara yang kaya dan yang miskin, antara petani dan tuan tanah.

d. Konflik Rasial

Ras, yaitu sekelompok manusia yang memiliki ciri-ciri badaniah yang sama dan berbeda dengan kelompok lainnya. Ciri-ciri tersebut dapat terlihat dari bentuk tubuh, warna kulit, corak rambut, bentuk muka, dan lain-lain yang sifatnya kasat mata sehingga dengan mudah dapat dibedakan dengan kelompok lain. Jadi, konflik rasial ini adalah pertikaian yang terjadi karena didasarkan perbedaan pandangan terhadap perbedaan ciri-ciri jasmaniah tersebut. Misalnya, ras kaukasoid dipandang lebih tinggi derajatnya dibandingkan dengan ras negroid sehingga sering terjadi pertikaian yang disebabkan oleh perbedaan ras tersebut, seperti *apartheid* dan diskriminasi di Amerika.

e. Konflik Politik

Politik merupakan salah satu aspek dalam sistem sosial yang menyangkut masalah kekuasaan, wewenang, dan pemerintahan. Konflik politik adalah pertentangan yang terjadi dalam masyarakat karena perbedaan pendapat atau ideologi yang dianut oleh masing-masing kelompok. Misalnya, pertikaian antara kaum penjajah dan pribumi, pertentangan

BAB 5

KONSEP MANAJEMEN KONFLIK ORGANISASI

Organisasi terdiri atas berbagai macam komponen yang berbeda dan saling memiliki kebergantungan dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Perbedaan yang terdapat dalam organisasi sering menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang akhirnya menimbulkan konflik. Hal ini disebabkan ketika terjadi suatu organisasi, sesungguhnya terdapat banyak kemungkinan timbulnya konflik. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut jika konflik dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Oleh karena itu, keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi.

Bagian ini menyajikan definisi konflik dalam suatu organisasi, pandangan mengenai konflik, sumber, dan jenis konflik, serta cara melaksanakan manajemen konflik dalam organisasi.

A. Konsep Dasar Konflik Organisasi

1. Definisi dan Makna Penting Manajemen Konflik Organisasi

a. Pengertian Konflik Organisasi

Konflik dalam kehidupan sehari-hari merupakan suatu hal yang mendasar dan esensial. Konflik mempunyai kekuatan yang membangun karena adanya variabel yang bergerak bersamaan secara dinamis. Oleh karena itu, konflik adalah proses yang wajar terjadi dalam suatu kelompok atau masyarakat.

Menurut Killman dan Thomas, konflik adalah kondisi terjadinya ketidakcocokan antarnilai atau tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu, bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang memengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja.¹

Menurut Stoner, konflik organisasi mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumber daya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian.

Daniel Webster mendefinisikan konflik sebagai persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain dan keadaan atau perilaku yang bertentangan.

b. Ciri-ciri Konflik Organisasi

Ada beberapa ciri mengenai konflik organisasi, yaitu sebagai berikut.

- 1) Ada dua pihak secara perseorangan ataupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
- 2) Timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan ataupun kelompok atau organisasi dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.

1 Wijono, Djoko, 1993, *Manajemen Kepemimpinan dan Organisasi Kesehatan*, Surabaya: Airlangga University Press, hlm. 4.

- 3) Munculnya interaksi yang ditandai dengan perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan, seperti status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang-pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis, seperti rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.
- 4) Munculnya tindakan yang saling berhadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
- 5) Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise, dan sebagainya.²

c. *Sumber-sumber Konflik: dalam Diri Individu (Intraindividual Conflict)*

1) **Konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (*goal conflict*)**

Ada tiga jenis konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (*goal conflict*), yaitu sebagai berikut.

- a) *Approach-approach conflict*, yaitu orang didorong untuk melakukan pendekatan positif terhadap dua persoalan atau lebih, tetapi tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.
- b) *Approach-avoidance conflict*, yaitu orang didorong untuk melakukan pendekatan terhadap persoalan yang mengacu pada satu tujuan dan pada waktu yang sama didorong untuk melakukan terhadap persoalan tersebut dan tujuannya dapat mengandung nilai positif dan negatif bagi orang yang mengalami konflik.

2 *Op.Cit.*, Wijono, hlm. 37.

- c) *Avoidance-avoidance conflict*, yaitu orang didorong untuk menghindari dua atau lebih hal yang negatif, tetapi tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.³

Dalam hal ini *approach-approach conflict* merupakan jenis konflik yang mempunyai risiko paling kecil dan mudah diatasi, serta akibatnya tidak begitu fatal.

2) Konflik yang berkaitan dengan peran dan ambigius

Dalam organisasi, konflik sering terjadi karena adanya perbedaan peran dan ambigius dalam tugas dan tanggung jawab terhadap sikap, nilai, dan harapan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Filley and House memberikan kesimpulan atas hasil penyelidikan kepustakaan mengenai konflik peran dalam organisasi, yang dicatat melalui indikasi-indikasi yang dipengaruhi oleh empat variabel pokok, yaitu:

- a) mempunyai kesadaran akan terjadinya konflik peran;
- b) menerima kondisi dan situasi jika muncul konflik yang membuat tekanan dalam pekerjaan;
- c) memiliki kemampuan untuk menoleransi stres;
- d) memperkuat sikap/sifat pribadi lebih tahan dalam menghadapi konflik yang muncul dalam organisasi.⁴

d. Faktor-faktor yang Mendasari Munculnya Konflik

Ada beberapa faktor yang mendasari munculnya konflik antarpribadi dalam organisasi, yaitu sebagai berikut.

- 1) Pemecahan masalah secara sederhana. Fokusnya tertuju pada penyelesaian masalah dan orang-orangnya tidak mendapatkan perhatian utama.
- 2) Penyesuaian/kompromi. Kedua pihak bersedia saling memberi dan menerima, namun tidak selalu langsung tertuju pada masalah yang sebenarnya. Waspada terhadap masalah emosi

3 *Op.Cit.*, Wijono, hlm. 7-15.

4 *Op.Cit.*, Wijono, hlm..15.

yang tidak pernah disampaikan kepada manajer. Kadang-kadang kedua pihak tetap tidak puas.

- 3) Tidak sepakat. Tingkat konflik ini ditandai dengan pendapat yang diperdebatkan. Mengambil sikap menjaga jarak. Manajer perlu memanfaatkan dan menunjukkan aspek-aspek yang sehat dari ketidaksepakatan tanpa membiarkan adanya perpecahan dalam kelompok.
- 4) Kalah/menang. Hal ini adalah ketidaksepakatan yang disertai sikap bersaing yang sangat kuat. Pada tingkat ini pendapat dan gagasan orang lain kurang dihargai. Sebagian di antaranya akan melakukan berbagai macam cara untuk memenangkan pertarungan.
- 5) Pertarungan/penerbangan. Orang-orang yang terlibat di dalamnya saling menembak dari jarak dekat, kemudian mundur untuk menyelamatkan diri. Apabila amarah meledak, emosi pun menguasai akal sehat. Orang-orang saling berselisih.
- 6) Keras kepala. Hal ini adalah mentalitas "dengan caraku atau tidak sama sekali". Satu-satunya kasih karunia yang menyelamatkan dalam konflik ini adalah tetap mengacu pada pemikiran yang logis. Walaupun demikian, tidak ada kompromi sehingga tidak ada penyelesaian.
- 7) Penyangkalan. Ini adalah salah satu jenis konflik yang paling sulit diatasi karena tidak ada komunikasi secara terbuka dan terus terang. Konflik hanya dipendam. Konflik yang tidak bisa diungkapkan adalah konflik yang tidak bisa diselesaikan.⁵

e. Tahapan Perkembangan Konflik

Tahapan perkembangan ke arah terjadinya konflik, yaitu sebagai berikut.

- 1) Konflik masih tersembunyi (laten). Berbagai macam kondisi emosional yang dirasakan sebagai hal yang biasa dan tidak dipersoalkan sebagai hal yang mengganggu.

5 Stevenin, 2000, *Strategi Menang/Menang dalam Menghadapi Konflik*, Jakarta: Prenhallindo, hlm. 132-133.

- 2) Konflik yang mendahului (*antecedent condition*). Tahap perubahan dari yang dirasakan secara tersembunyi yang belum mengganggu dirinya, kelompok atau organisasi secara keseluruhan, seperti timbulnya tujuan dan nilai yang berbeda, perbedaan peran dan sebagainya.
- 3) Konflik yang dapat diamati (*perceived conflicts*) dan konflik yang dapat dirasakan (*felt conflict*).
- 4) Muncul sebagai akibat *antecedent condition* yang tidak terselesaikan.
- 5) Konflik terlihat secara terwujud dalam perilaku (*manifest behavior*). Upaya untuk mengantisipasi timbulnya konflik dan sebab serta akibat yang ditimbulkannya; individu, kelompok atau organisasi cenderung melakukan berbagai mekanisme pertahanan diri melalui perilaku.
- 6) Penyelesaian atau tekanan konflik. Pada tahap ini ada dua tindakan yang perlu diambil terhadap suatu konflik, yaitu penyelesaian konflik dengan berbagai strategi atau sebaliknya ditekan.
- 7) Akibat penyelesaian konflik. Jika konflik diselesaikan dengan efektif dengan strategi yang tepat, dapat memberikan kepuasan dan dampak positif bagi semua pihak. Sebaliknya, apabila tidak, dapat berdampak negatif terhadap kedua belah pihak sehingga memengaruhi produktivitas kerja.⁶

a. *Dampak Konflik*

Konflik dapat berdampak positif dan negatif.

1) **Dampak Positif Konflik**

Apabila upaya penanganan dan pengelolaan konflik karyawan dilakukan secara efisien dan efektif, dampak positif akan muncul melalui perilaku yang ditampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat seperti berikut.

6 *Op.Cit.*, hlm, 38-41.

- a) Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti tidak pernah absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya.
- b) Meningkatnya hubungan kerja sama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.
- c) Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antarpribadi ataupun antarkelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif, dan kreativitas.
- d) Semakin berkurangnya tekanan, intrik yang dapat membuat stres bahkan produktivitas kerja semakin meningkat. Hal ini karena karyawan memperoleh perasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya atau bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal.
- e) Banyaknya karyawan yang dapat mengembangkan karier sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan (*education*), pelatihan (*training*), dan konseling (*counseling*) dalam aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Semua ini bisa menjadikan tujuan organisasi tercapai dan produktivitas kerja meningkat akhirnya kesejahteraan karyawan terjamin.⁷

2) Dampak Negatif Konflik

Dampak negatif konflik sesungguhnya disebabkan oleh kurang efektif dalam pengelolaannya, yaitu ada kecenderungan untuk membiarkan konflik tumbuh dan menghindari terjadinya konflik. Akibatnya muncul keadaan-keadaan sebagai berikut.

- a) Meningkatkan jumlah absensi karyawan dan seringnya karyawan keluar pada waktu jam-jam kerja berlangsung. Misalnya, tidur selama pimpinan tidak ada di tempat, pulang

⁷ *Op.Cit.*, Wijono, hlm. 3.

lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tidak jelas.

- b) Banyak karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab. Seringnya terjadi perselisihan antarkaryawan yang bisa memancing kemarahan, ketersinggungan yang akhirnya dapat memengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan keluarganya.
- c) Banyak karyawan yang sakit, sulit untuk berkonsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman ataupun atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbul stres yang berkepanjangan yang bisa berakibat sakit tekanan darah tinggi, ataupun yang lainnya.
- d) Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri apabila memperoleh teguran dari atasan. Misalnya, merusak mesin atau peralatan kerja, mengadakan provokasi terhadap rekan kerja, membuat intrik-intrik yang merugikan orang lain.
- e) Meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar-masuk. Kondisi semacam ini bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi terhambat, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan latihan serta dapat muncul pemborosan dalam *cost benefit*.⁸

Konflik yang tidak terselesaikan dapat merusak lingkungan kerja sekaligus orang-orang di dalamnya. Oleh karena itu, konflik harus mendapat perhatian. Jika tidak, seorang manajer akan terjebak pada hal-hal seperti berikut.

- a) Kehilangan karyawan yang berharga dan memiliki keahlian teknis.
- b) Menahan atau mengubah informasi yang diperlukan rekan-rekan sekerja yang lurus hati agar tetap dapat mencapai prestasi.

8 *Op.Cit.*, Wijono, hlm. 2.

- c) Keputusan lebih buruk yang diambil oleh perseorangan atau tim karena sibuk memusatkan perhatian pada orangnya, bukan pada masalahnya.
- d) Kemungkinan sabotase terhadap pekerjaan atau peralatan.
- e) Sabotase terhadap hubungan pribadi dan reputasi anggota tim melalui gosip dan kabar burung.
- f) Menurunkan moral, semangat, dan motivasi kerja.
- g) Masalah yang berkaitan dengan stres. Ada bermacam-macam, mulai dari efisiensi yang berkurang sampai kebiasaan membolos kerja.⁹

2. *Definisi Manajemen Konflik Organisasi*

Secara etimologi manajemen berarti kepemimpinan; proses pengaturan; menjamin kelancaran jalannya pekerjaan dalam mencapai tujuan dengan pengorbanan sekecil-kecilnya. Dengan kata lain, manajemen secara singkat berarti pengelolaan.¹⁰

Menurut Mary Parker Vollett, manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Manajemen mempunyai pengertian sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya.¹¹

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku ataupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku ataupun pihak luar dan cara memengaruhi kepentingan dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga yang diperlukan adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

9 *Loc.Cit.*, Stevenin, hlm. 131-132.

10 M. Sastrapradja, 1981, *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum*, Surabaya: Bina Ilmu, hlm. 307.

11 Siswanto, Bedjo, 1990, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: Haji Masagung, hlm. 3.

Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan penyelesaian konflik dan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.¹²

Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerja sama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga.

Sementara Minnery menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses, sama halnya dengan perencanaan kota merupakan proses. Selanjutnya Minnery berpendapat bahwa proses manajemen konflik perencanaan kota merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif, artinya pendekatan model manajemen konflik perencanaan kota secara terus-menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal.¹³

Pengertian manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Manajemen konflik dimaksudkan sebagai sebuah proses terpadu (*intergrated*) menyeluruh untuk menetapkan tujuan organisasi dalam penanganan konflik. Manajemen konflik sangat terkait dengan visi, strategi dan sistem nilai/kultur organisasi manajemen konflik yang diterapkan akan terkait erat dengan ketiga hal tersebut.

Manajemen konflik bersifat proaktif dan menekankan pada usaha pencegahan. Apabila fokus perhatian hanya ditujukan pada pencarian solusi untuk setiap konflik yang muncul, usaha itu adalah penanganan konflik, bukan manajemen konflik. Sistem manajemen konflik harus bersifat menyeluruh (*corporate wide*) dan mengingat semua jajaran dalam organisasi. Adalah siasia apabila sistem manajemen konflik yang diterapkan hanya untuk bidang sumber daya manusia. Semua rencana tindakan dan program-program dalam sistem manajemen konflik juga akan bersifat pencegahan

12 Menurut Ross, 1993.

13 Wahyudi, 2006, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, Edisi Kedua, Bandung: Alfabeta, hlm. 220.

dan jika perlu penanganan. Dengan demikian, semua program akan mencakup edukasi, pelatihan, dan program sosialisasi lainnya.

Sama halnya dengan proses manajemen konflik yang telah dijelaskan di atas, manajemen konflik meliputi beberapa langkah, yaitu penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan), klarifikasi karakteristik dan struktur konflik, evaluasi konflik (jika bermanfaat, dilanjutkan dengan proses selanjutnya), menentukan aksi yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik, serta menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik. Keseluruhan proses tersebut berlangsung dalam konteks perencanaan kota dan melibatkan perencana sebagai aktor yang mengelola konflik, baik sebagai partisipan maupun pihak ketiga.

Menurut Komaruddin, konflik dapat berarti perjuangan mental yang disebabkan tindakan-tindakan atau cita-cita yang berlawanan. Dalam arti lain konflik adalah adanya oposisi atau pertentangan pendapat di antara orang, kelompok, ataupun organisasi.¹⁴

Dengan demikian, manajemen konflik adalah seni mengatur dan mengelola konflik yang ada pada organisasi agar menjadi fungsional dan bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi.

3. *Tujuan Manajemen Konflik*

Tujuan utama manajemen konflik adalah untuk membangun dan mempertahankan kerja sama yang kooperatif dengan para bawahan, teman sejawat, atasan, dan pihak luar. Beberapa bentuk perilaku manajemen konflik seperti tawar-menawar, dan pemecahan masalah secara integratif, merupakan pendekatan untuk menangani konflik yang menyangkut seorang manajer dan pihak lain yang bantuannya dibutuhkan untuk mencapai sasaran pekerjaan.

Berkaitan dengan manajemen konflik, Fisher dkk. menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi dan tujuan secara keseluruhan, yaitu sebagai berikut.

14 Komarudin, 1994, *Ensiklopedia Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 151.

- a. Pencegahan konflik bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras.
- b. Penyelesaian konflik bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.
- c. Pengelolaan konflik bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.
- d. Resolusi konflik menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan tahan lama di antara kelompok-kelompok yang berkonflik.
- e. Transformasi konflik mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Tahapan-tahapan di atas merupakan satu kesatuan yang harus dilakukan dalam mengelola konflik sehingga setiap tahap akan melibatkan tahap sebelumnya, misalnya pengelolaan konflik akan mencakup pencegahan dan penyelesaian konflik.¹⁵

Selain itu, lebih spesifik tujuan manajemen konflik, adalah sebagai berikut.

- a. Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi, dan tujuan organisasi. Visi, misi, dan tujuan strategis harus dicapai atau direalisasikan dengan cara yang sistematis dan dalam suatu kurun waktu yang direncanakan. Konflik dapat mengganggu perhatian serta mengalihkan energi dan kemampuan anggota organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang strategis dari organisasinya. Memahami orang lain dan menghormati keberagaman. Dalam berorganisasi harus dipahami bahwa rekan kerja memiliki keanekaragaman dan berbagai perbedaan, suku, agama, bahasa, pribadi, perilaku, pola pikir, dan sebagainya.

15 Fisher, Simon, dkk., 2001, *Mengelola Konflik: Keterampilan dan Strategi untuk Bertindak*, Jakarta: The British Council, Zed Books, hlm. 7.

BAB 6

PENDEKATAN MANAJEMEN KONFLIK DAN PERFORMANSI KERJA

Sering muncul selama berlangsungnya perubahan di dalam organisasi konflik antaranggota atau antarkelompok. Konflik antarindividu atau antarkelompok dapat menguntungkan atau merugikan bagi kelangsungan organisasi. Konflik antarindividu di dalam organisasi tidak dapat dielakkan, tetapi dapat dimanfaatkan ke arah produktif apabila dikelola dengan baik. Dengan kata lain, jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif, yaitu memperkuat hubungan kerja sama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika tidak dikelola dengan baik, misalnya dengan cara menerapkan sanksi yang berat bagi bawahan, yang penentang dan menekan bawahan yang menentang kebijakan, iklim organisasi akan semakin buruk dan memunculkan sifat ingin merusak. Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga.

Oleh karena itu, pimpinan organisasi harus memiliki kemampuan tentang manajemen konflik dan memanfaatkan konflik untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Manajemen konflik adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat

menanggapi konflik. Manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing. Manajemen konflik dalam organisasi menjadi tanggung jawab pimpinan (*manager*), baik manajer tingkat lini (*supervisor*), manajer tingkat menengah (*middle manager*), dan manajer tingkat atas (*top manager*). Oleh karena itu, diperlukan peran aktif untuk mengarahkan situasi konflik agar tetap produktif.

Konflik pada umumnya dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan sebagainya. Terlepas dari faktor yang melatarbelakangi terjadinya konflik, gejala yang muncul dalam suatu organisasi ketika terjadi konflik adalah pada saat individu atau kelompok menunjukkan sikap "bermusuhan" dengan individu atau kelompok lain yang berpengaruh terhadap kinerja dalam melakukan aktivitas organisasi.

A. Pendekatan Manajemen Konflik

1. Pendekatan Fred R. David

Menurut Fred R. David, sebagaimana dikutip oleh Dono Sunardi, ada tiga pendekatan dalam manajemen konflik, yaitu:

- a. penghindaran (*avoidance*): pengabaian persoalan dengan harapan konflik akan selesai dengan sendirinya;
- b. definisi (*defision*): tidak menekan perbedaan antarpihak yang berkonflik;
- c. konfrontasi: mempertukarkan pihak-pihak yang berkonflik sebagai pembelajaran.¹

2. Pendekatan Leavitt, H. J.

Leavitt, H. J. mengemukakan bahwa konflik dapat diatasi dengan pendekatan berikut.²

1 Dono Sunardi, 2009, *Manajemen Strategi, Konsep*, Jakarta: Salemba Empat, hlm. 115.

2 *Loc.Cit.*, Wahyudi, hlm. 135.

a. Konfrontasi

Teknik konfrontasi dilakukan untuk mengurangi ketegangan melalui pertemuan tatap muka antarkelompok yang sedang berkonflik, dengan tujuan mengenal masalah dan menyelesaikannya. Kelompok yang sedang berkonflik diberi kesempatan berdebat dan membahas semua masalah yang relevan sampai keputusan tercapai.

b. Negosiasi

Teknik negosiasi adalah perundingan mempertemukan dua pihak dengan kepentingan yang berbeda untuk mencapai persetujuan. Tiap-tiap pihak membawa serangkaian usulan yang kemudian didiskusikan dan dilaksanakan. Dalam perundingan, tidak ada yang dikalahkan sebab semua pihak menghindarkan perasaan telah memenangkan tuntutan.

c. Penyerapan (*absorption*)

Teknik penyerapan (*absorption*) adalah cara mengelola konflik organisasi antara kelompok besar dan kelompok kecil. Kelompok kecil mendapatkan sebagian yang diinginkannya, tetapi sebagai konsekuensinya, seluruh anggota kelompok harus ikut bertanggung jawab terhadap pelaksanaannya.

3. Pendekatan Wexley, K.N. dan Yuki, G.A.

Wexley, K.N. dan Yuki, G.A. mengemukakan pendekatan yang umum dilakukan terhadap manajemen konflik adalah sebagai berikut.³

- a. Menetapkan peraturan dan prosedur standar untuk mengatur perilaku agresif, mendorong perlakuan yang jujur terhadap bawahan.
- b. Mengubah pengaturan arus kerja, desain pekerjaan, serta aspek-aspek yang berkaitan dengan hubungan kerja antarpribadi dan antarkelompok.

3 *Op.Cit.*, Wahyudi, hlm. 138.

- c. Mengubah sistem ganjaran untuk mendorong persaingan atau kerja sama.
- d. Membentuk unit khusus yang berperan sebagai mediator dan arbitrator atau juru damai dari pihak ketiga agar mempermudah pengendalian konflik.
- e. Memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang mempunyai orientasi tujuan yang berbeda dapat terwakili dalam kelompok pembuat kebijakan.
- f. Melatih pejabat-pejabat kunci untuk mendalami teknik-teknik manajemen konflik.

4. *Pendekatan Winardi*

Keberhasilan dalam mengelola konflik ditentukan oleh ketepatan memilih teknik pengelolaan, kemampuan pihak ketiga atau pimpinan dalam mengelola konflik, dan kesediaan pihak-pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan konflik. Winardi berpendapat bahwa metode yang paling sering digunakan dalam penyelesaian konflik adalah sebagai berikut.⁴

a. *Metode Dominasi atau Supresi*

Metode dominasi atau supresi hanya berusaha menekan konflik, bukan menyelesaikannya. Dengan cara memaksakan, konflik diharapkan reda dengan sendirinya. Hasil penyelesaian konflik dengan metode dominasi menimbulkan situasi menang-kalah. Pihak yang kalah harus menerima kenyataan bahwa pihak lain mempunyai otoritas yang lebih tinggi.

Ada empat cara yang dapat ditempuh melalui metode dominasi, yaitu:

- 1) dengan memaksa pihak lain;
- 2) membujuk secara sepihak untuk mengikuti keinginannya;
- 3) menghindari konflik atau menolak untuk menghadapi konflik;
- 4) pemungutan suara atau berdasarkan keinginan mayoritas.

⁴ Winardi J., 2008, *Motivasi dan Pemotivasian*, Jakarta: Raja Grafindo, hlm. 26.

b. Metode Kompromi

Metode kompromi adalah penyelesaian konflik dengan cara mengimbuu pihak yang terlibat konflik untuk tujuan setiap kelompok untuk mencapai sasaran yang lebih penting bagi kelangsungan organisasi. Penyelesaian konflik dengan metode kompromi dilakukan dengan cara:

- 1) memisahkan pihak-pihak yang berkonflik hingga memperoleh pemecahan;
- 2) arbitrase, yaitu campur tangan pihak ketiga;
- 3) menggunakan imbalan, yaitu memberikan imbalan kepada salah satu pihak untuk mengakhiri konflik.

c. Metode Pemecahan Problem Integratif

Metode ini mengalihkan konflik antarkelompok menjadi sebuah situasi pemecahan masalah bersama. Ada tiga cara penyelesaian konflik secara integratif, yaitu:

- 1) melalui konsensus kedua pihak yang terlibat konflik;
- 2) konfrontasi untuk membandingkan pendapat pihak yang berkonflik;
- 3) penggunaan tujuan superordinat sebagai tujuan yang bernilai lebih tinggi dari tujuan unit/kelompok. Tujuan tidak dapat dicapai tanpa kerja sama semua pihak yang bertentangan.

Menurut Walton R. E. Dan Owens R. G., tujuan manajemen konflik adalah mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan.

Penyelesaian konflik berkenaan dengan kegiatan-kegiatan pimpinan organisasi yang dapat memengaruhi secara langsung pihak-pihak yang bertentangan.

B. Lima Gaya Manajemen Konflik

Gaya seseorang dalam hal menghadapi konflik diletakkan pada *cooperativeness* (keinginan untuk memenuhi kebutuhan dan minat pihak lain) dan *assertiveness* (keinginan untuk memenuhi keinginan dan minat diri sendiri). Menurut Winardi, gaya dan intensi yang diwakili tiap-tiap gaya adalah sebagai berikut.⁵

1. Tindakan Menghindari (*Avoiding*)

Tindakan menghindari, misalnya bersikap tidak kooperatif dan tidak asertif; menarik diri dari situasi yang berkembang, dan bersikap netral dalam segala macam "cuaca".

William Hendricks memberikan gambaran:

"... Gaya ini juga efektif apabila waktu memang dibutuhkan. Sebagai contoh; dalam rapat dewan suatu item dapat dibuat "skemanya" atau ditunda untuk dibicarakan. Gaya ini dapat membuat frustrasi orang lain karena jawaban penyelesaian konflik demikian lambat. Rasa kecewa biasanya berpangkal dari gaya penyelesaian konflik dengan menghindar. Selain itu, konflik cenderung meledak apabila gaya ini digunakan."⁶

Seorang manajer yang menggunakan gaya ini akan lari dari peristiwa yang dihadapi atau meninggalkan pertarungan untuk mendapatkan hasil.

2. Kompetisi atau Komando Otoritatif

Gaya ini sering diasosiasikan dengan gertakan dan *hardball tactic* dari para pialang kekuasaan. Gaya ini dikatakan efektif apabila membutuhkan keputusan yang cepat atau jika persoalan kurang penting. Strategi ini baik digunakan apabila dalam keadaan terpaksa, sepanjang memiliki hak dan sesuai dengan pertimbangan hati nurani.

⁵ Loc.Cit., Winardi, hlm. 18-19.

⁶ William Hendricks, 1996, *Bagaimana Mengelola Konflik*, Penerjemah: Arif Santoso, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 50-51.

BAB 7

MODEL KONSEPTUAL MANAJEMEN KONFLIK

Konflik dalam organisasi, manajemen konflik dalam organisasi, sama halnya dengan politik keorganisasian yang dipandang secara peyoratif. Walaupun jarang diperbincangkan, politik dan konflik sesungguhnya inheren di setiap organisasi, terlebih dalam organisasi yang berskala besar. Politik dan konflik organisasi memiliki sejumlah dimensi yang mirip. Meskipun demikian, kedua konsep ini sebaiknya dibicarakan secara terpisah.

Jika politik dianggap sebagai tata cara penggunaan pengaruh dan kekuasaan di dalam organisasi, konflik adalah situasi yang muncul akibat langkanya sumber daya di dalam organisasi. Di satu sisi terdapat kelangkaan, di sisi lain tuntutan untuk memiliki atau menggunakan sumber daya tersebut tinggi, dan konflik muncul sebagai akibatnya. Semua organisasi memiliki keterbatasan sumber daya sehingga konflik adalah sesuatu yang inheren (melekat) dalam operasional organisasi sehari-hari.

Konflik memiliki akar, dan dari akar inilah konflik merambat naik. Konflik pun memiliki sejumlah varian dan aneka fungsi, baik yang bersifat negatif maupun positif terhadap organisasi. Di atas semua, konflik sebaiknya diakui sebagai eksis untuk dikelola demi mengembangkan organisasi, bukan sebaliknya.

Konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan organisasi, bahkan konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerja antarindividu dan kelompok. Konflik dapat berdampak positif ataupun negatif bergantung pada pendekatan manajemen konflik yang dilakukan.

Agar konflik berdampak positif dan fungsional, perlu dikembangkan model manajemen konflik. Menurut Winardi (1994), metode manajemen konflik ada empat bentuk: (1) model integratif; (2) model stimulasi konflik pada unit-unit atau organisasi; (3) mengurangi atau menekan konflik ketika tingkat konflik terlampaui tinggi atau tidak produktif; (4) menyelesaikan konflik.¹ Selanjutnya keempat model tersebut menjadi substansi pembahasan dalam bab ini.

A. Model Integratif Manajemen Konflik Organisasi

Agar konflik tetap fungsional, produktif, dan dapat dijadikan evaluasi terhadap kelangsungan organisasi dan menjadikannya organisasi yang kompetitif, perlu dibuat model manajemen konflik. Pengembangan model pengelolaan konflik merupakan hasil interpretasi dan rekonstruksi berdasarkan kajian empiris serta kajian teoretis.

Rumusan model integratif manajemen konflik mencakup: (1) dasar pemikiran; (2) dampak yang diharapkan; (3) sumber-sumber konflik; (4) manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas organisasi.²

1. Dasar Pemikiran

Peristiwa konflik sebagai suatu kejadian yang alamiah seiring dengan dinamika dan perkembangan organisasi. Keberadaan konflik tidak dapat dihindari dan selalu terjadi dalam setiap interaksi antarindividu ataupun antarkelompok. Organisasi yang dinamis membutuhkan konflik pada tingkat yang optimal untuk

1 *Loc.Cit.*, Winardi, 1994, hlm. 79.

2 *Op.Cit.*, Winardi, hlm. 88.

meningkatkan pemahaman terhadap masalah-masalah yang muncul dalam setiap aktivitas pekerjaan.

Dengan demikian, konflik yang dikelola secara tepat dapat menumbuhkan saling pengertian yang lebih mendalam terhadap pendapat dan gagasan orang lain sehingga berdampak pada peningkatan kerja sama yang lebih produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi pendidikan ataupun lembaga pelatihan merupakan bentuk organisasi kerja ketika individu-individu saling berinteraksi dan bekerja sama untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam mencapai tujuan dimungkinkan terjadi perbedaan pendapat, pertentangan ataupun perselisihan untuk memanfaatkan sumber daya yang terbatas, berkenaan dengan tujuan, ataupun perbedaan persepsi dan nilai-nilai pribadi. Konflik dapat berakibat negatif berupa tindakan agresif, malas bekerja, apatis, dan berakibat pada penurunan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, konflik harus dikelola dengan baik agar kritis terhadap berbagai masalah yang muncul dan secara bersama-sama mencari solusi yang tepat untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2. *Dampak yang Diharapkan*

Berdasarkan pemikiran di atas, konflik yang terjadi diharapkan dapat berdampak positif (fungsional), sekalipun dimungkinkan muncul pengaruh negatif (disfungsional) bagi kelangsungan organisasi.

Segi positif dari konflik adalah meningkatkan pemahaman terhadap berbagai masalah, memperjelas masalah, memperkaya gagasan, menumbuhkan saling pengertian yang lebih mendalam terhadap pendapat orang lain, mencari pemecahan masalah bersama, orientasi pada tugas, mempersatukan para anggota organisasi, kemungkinan ditemukan cara penggunaan sumber daya organisasi yang lebih baik, menemukan cara memperbaiki kinerja organisasi, dapat memaksimalkan kerja, mengadakan perubahan dan penyesuaian terhadap perkembangan Iptek dan kebutuhan masyarakat, mengadakan evaluasi kerja. Adapun dampak negatif yang timbul, antara lain kerja sama antarunit kerja menjadi rusak,

koordinasi semakin sulit, muncul sikap otoritarian, agresivitas individu, pertentangan yang berlarut-larut, timbul sikap apatis, motivasi kerja rendah, hasil tidak maksimal, dan sasaran tidak dapat dicapai sesuai jadwal waktu. Dampak negatif (disfungsional) dicari penyebabnya dengan mengidentifikasi sumber-sumber konflik.

3. *Mengidentifikasi Sumber-sumber Konflik*

Konflik terjadi disebabkan oleh berbagai faktor dari dalam organisasi ataupun faktor dari luar organisasi. Sumber-sumber konflik perlu diidentifikasi sebagai dasar penerapan manajemen konflik.

Penyebab konflik yang bersumber dari dalam organisasi, antara lain keterbatasan sumber daya organisasi, kegagalan komunikasi, perbedaan sifat, nilai dan persepsi, saling kebergantungan tugas, dan sistem penggajian.³

Sumber daya organisasi, terutama sumber daya material dan keuangan ada batasnya, tidak semua kebutuhan terpenuhi sehingga sering menimbulkan persaingan dan pertentangan antarunit kerja untuk mengalokasikan atau memanfaatkan sumber daya yang terbatas bagi pencapaian sasaran organisasi.

Kegagalan komunikasi disebabkan proses komunikasi tidak dapat berlangsung dengan baik, pesan sulit dipahami oleh bawahan karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini tiap-tiap pihak.

Setiap anggota organisasi mewarisi nilai-nilai berdasarkan latar belakang kehidupannya dan sistem nilai merupakan pandangan hidup yang diyakini individu sehingga memengaruhi perilaku dalam bekerja. Demikian halnya cara individu menafsirkan, memersepsi, dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerja berpeluang menimbulkan perbedaan.

Saling kebergantungan dalam pekerjaan terjadi apabila dua atau lebih individu atau kelompok unit kerja bergantung antara satu dan yang lain untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan tugas dan keduanya mempunyai tujuan dan prioritas yang berbeda.

3 *Op.Cit.*, Winardi, hlm. 95.

Kebergantungan dapat mencakup pembagian persediaan, informasi, atau pengarahan, dan setiap individu/unit kerja dituntut saling berkoordinasi dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan. Dengan demikian, semakin besar perbedaan dalam prioritas pekerjaan dan tujuan masing-masing kelompok, semakin berpeluang timbulnya konflik.

Perbedaan kriteria dalam sistem imbalan (*reward system*) dapat menjadi sumber konflik. Imbalan diberikan kepada individu atas kinerja yang ditampilkan. Perbedaan dalam menentukan kriteria imbalan merupakan persoalan yang sering dihadapi pada organisasi swasta/perusahaan. Konflik antarkelompok sering terjadi apabila sistem imbalan dihubungkan dengan kinerja kelompok individu daripada kinerja organisasi secara keseluruhan. Unit kerja yang disertai tugas mendistribusikan imbalan cenderung memperlihatkan sikap yang memihak terhadap anggotanya.

Adapun penyebab konflik yang bersumber dari luar organisasi (faktor eksternal) adalah perkembangan iptek, peningkatan kebutuhan masyarakat, regulasi dan kebijakan pemerintah, munculnya kompetitor baru, keadaan politik dan keamanan, serta keadaan ekonomi masyarakat.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mengharuskan organisasi mengadakan penyesuaian dan perubahan terhadap prosedur kerja, pemakaian sumber daya yang lebih berkualitas, dan berusaha meningkatkan pelayanan kepada konsumen. Bagi organisasi yang sudah mapan, tidak terlalu sulit untuk melakukan penyesuaian, tetapi bagi institusi birokrasi (negeri) sering mengalami kesulitan untuk menjadi institusi mandiri.

Kebutuhan masyarakat meningkat disebabkan perkembangan perekonomian dan daya beli masyarakat. Beragamnya persepsi masyarakat terhadap fasilitas hidup yang semakin baik membutuhkan sarana dan prasarana yang semakin canggih. Institusi yang bergerak dalam bidang pelayanan masyarakat harus mengadakan pembaharuan pelayanan masyarakat.

Peraturan yang diundangkan hendaknya mendukung terciptanya iklim yang kondusif bagi pengembangan institusi pendidikan dan pelatihan. Pembatasan terhadap ruang gerak organisasi pendidikan

(negeri) dapat melemahkan daya saing dengan dunia usaha dan industri yang semakin maju. Demikian halnya kebijakan pemerintah pusat hendaknya tidak bertentangan dengan rencana strategis institusi pendidikan di bawahnya. Kebijakan dan perundangan yang dibuat dapat mendukung kegiatan yang sedang berkembang dan melindungi dari campur tangan pihak yang tidak berwenang yang dapat mengganggu kelangsungan organisasi.

Pada era global, persaingan antarorganisasi semakin ketat, terutama organisasi yang berorientasi pada profit (keuntungan finansial). Hal ini dirasakan oleh lembaga pendidikan dan pelatihan. Jika hanya mengandalkan dana dari pemerintah (DIP atau DIK), lembaga pendidikan sulit berkembang sehingga tidak ada pilihan lain, kecuali menawarkan program-program pendidikan dan pelatihan kepada masyarakat umum, dunia usaha, dan industri.

Keadaan politik dan keamanan yang stabil di dalam negeri memberikan pengaruh terhadap minat masyarakat untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan. Rasa aman memungkinkan orang melaksanakan aktivitas atau pekerjaan sesuai dengan minat dan target yang hendak dicapai. Demikian halnya keadaan ekonomi masyarakat memengaruhi kemampuan untuk memilih jenis-jenis pendidikan dan pelatihan yang akan diikuti. Masyarakat golongan menengah ke atas cenderung memilih pendidikan jangka panjang, sedangkan masyarakat yang berpenghasilan rendah menyukai pelatihan jangka pendek yang berorientasi cepat kerja.

4. *Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi*

Perbedaan pendapat, pertentangan, ataupun perselisihan merupakan peristiwa yang lazim ditemui pada organisasi. Konflik dapat dikategorikan sebagai indikator dinamika dan perubahan organisasi. Oleh karena itu, keberadaan konflik tetap diperlukan dan dipertahankan agar berada pada tingkat yang terkendali.

Manajemen konflik meliputi kegiatan menstimulasi konflik, mengurangi atau menurunkan konflik, dan mengendalikan konflik. Menstimulasi konflik dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan prestasi, mengadakan evaluasi kinerja secara terpadu,

memotivasi karyawan, mengubah sistem penggajian, menetapkan standar kinerja. Resolusi konflik dapat dilakukan melalui cara musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar-menawar, dan kompromi. Untuk mengurangi konflik, dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan bersama, menetapkan peraturan, mutasi jabatan, menggabungkan unit yang konflik, dan membuka forum dialog. Dengan demikian, tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan.

Kinerja berhubungan dengan tiga aspek pokok, yaitu perilaku, hasil, dan efektivitas organisasi. Aspek perilaku menunjuk pada usaha-usaha yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan tertentu, dan perilaku individu memberikan hasil terhadap kerja. Hasilnya bisa objektif dan subjektif. Aspek hasil menunjuk pada efektivitas perilaku, sedangkan efektivitas organisasi menunjuk pada hasil kerja organisasi yang menekankan pada proses. Berdasarkan aspek psikologis, kinerja dapat dikatakan sebagai tingkah laku kerja seseorang yang menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Untuk menganalisis kinerja seseorang dapat dilakukan dengan cara mempelajari karakteristik perilaku kerja yang diperlihatkan, antara lain mempunyai semangat tinggi, bertanggung jawab, bersikap positif, kemampuan membangun hubungan kerja sama dengan atasan, rekan kerja, dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dibebankan. Dengan demikian, kinerja adalah semua perilaku dan kemampuan individu sebagai ungkapan kemajuan dalam menghasilkan sesuatu sesuai dengan harapan organisasi, yaitu produktivitas berupa barang ataupun jasa layanan kepada masyarakat.

Produktivitas dapat dilihat dari dimensi organisasi dan dimensi orang/individu. Berdasarkan dimensi individu, produktivitas berkaitan dengan karakteristik kepribadian seseorang, antara lain mempunyai kemampuan mengerjakan tugas yang dibebankan, kreatif, tidak mudah putus asa, mempunyai motivasi kerja, dan inovatif. Konsep produktivitas yang lebih menekankan pada dimensi keorganisasian banyak ditemukan pada pendapat para ahli ekonomi yang mengemukakan bahwa produktivitas sebagai ukuran kuantitas

dan kualitas kerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumber daya (bahan, teknologi, informasi, dan kinerja manusia).

5. *Pendekatan Penyelesaian Konflik*

Pengendalian konflik yang dilakukan melalui pendekatan musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar-menawar (*bargaining*), dan kompromi.

a. *Musyawarah*

Tujuan musyawarah agar masing-masing mendapatkan yang diinginkan sehingga kedua pihak tidak ada yang dikalahkan. Temuan ini tidak berbeda dengan pendapat Robbins yang menyatakan bahwa musyawarah sebagai metode yang paling sehat untuk memecahkan konflik antarkelompok. Dalam musyawarah pihak-pihak yang berkonflik untuk saling bertemu dan mencari penyebab yang menjadi dasar dari konflik dan bertanggung jawab bersama untuk keberhasilan resolusinya.⁴

Musyawarah dilakukan agar pihak-pihak yang bertentangan dapat mencari penyelesaian terbaik bagi masalah yang sedang dihadapi, bukan mencari kemenangan satu pihak. Menurut Harjanan (1994), langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut.

- 1) Langkah pertama yang dilakukan pimpinan adalah identifikasi masalah, yaitu mencari informasi dari pihak-pihak yang konflik atau mencari informasi dari orang-orang yang mengetahui informasi konflik. Sebelum mempertemukan kedua pihak yang bertentangan, pimpinan memanggil tiap-tiap pihak untuk mengetahui masalah dan keinginan yang diharapkan.
- 2) Pada tahap berikutnya kedua pihak dipertemukan dalam forum dialog dengan dipandu oleh pimpinan.
- 3) Pada tahap ketiga, pimpinan memantau realisasi hasil musyawarah. Dengan cara musyawarah, kedua pihak yang terlibat konflik mencari pemecahan masalah yang memuaskan untuk kepentingan kedua pihak.⁵

4 *Loc.Cit.*, Robbins, Stephen P., and Neil Barnwell, 486

5 *Loc.Cit.*, Hardjana, A.M., hlm. 46.

b. *Campur Tangan Pihak Ketiga*

Pengendalian konflik melalui campur tangan pihak ketiga diperlukan apabila pihak-pihak yang bertentangan tidak ingin berunding atau telah mencapai jalan buntu. Pihak ketiga adalah orang yang mempunyai pengaruh yang lebih besar daripada pihak-pihak yang sedang berkonflik.

Pelibatan pihak ketiga dalam mengatasi konflik disebut sebagai penanggulangan konflik sistem bertingkat. Edelman menjelaskan bahwa tujuan digunakannya intervensi pihak ketiga sebagai penengah adalah untuk membantu kedua belah pihak mencapai kesepakatan yang memuaskan kedua pihak.⁶

Dalam penyelesaian masalah, pihak ketiga tidak boleh memaksakan kehendak untuk mengakhiri perselisihan karena penyelesaian yang dipaksakan tidak akan mengenai sasaran atau kepuasan jangka panjang. Penengah sebaiknya mendorong terjadinya kesepakatan dan negosiasi yang mengarah pada kolaborasi dan pemecahan masalah yang lebih ke arah *win-win solution*.⁷

Sejalan dengan pendapat tersebut, Criblin (1982) mengemukakan bahwa campur tangan pihak ketiga yang banyak mengetahui permasalahan dan yang dipercaya akan sangat membantu penyelesaian masalah. Objektivitas penengah dapat menurunkan sikap emosional pihak-pihak yang sedang berkonflik dan sebagai katalisator untuk menemukan penyelesaian yang dapat diterima bersama.⁸

c. *Konfrontasi*

Konfrontasi termasuk salah satu cara yang digunakan untuk mengendalikan konflik. Konfrontasi dilakukan dengan mempertemukan pihak-pihak yang sedang berkonflik untuk diminta pendapatnya secara langsung dalam rapat/sidang, dan pimpinan bertindak sebagai moderator. Cara seperti ini dapat dijadikan

6 *Loc.Cit.*, Edelman, Robert J., hlm. 211.

7 Edelman, S., 1996, *A New Look at the Problem of Representation in Vision*, in Aloimonos, Y. and Eklundh, J.O., editors, *Proc. 7th Rosenö Workshop on Computer Vision*, L. Erlbaum, Hillsdale, NJ: forthcoming, hlm. 162.

8 Criblin, J., 1982, *Leadership Strategies for Organizations Effectiveness*, New York: Amacom, hlm. 224.

suatu penyelesaian konflik secara rasional dan salah satu harus menerima pendapat dan pendirian pihak lain yang didasari oleh alasan yang lebih rasional dan benar. Keputusan dibuat oleh pimpinan sidang/rapat berdasarkan argumentasi yang dikemukakan dalam pertemuan.

Aldag dan Stearns (1987) menjelaskan bahwa teknik konfrontasi merupakan pertemuan secara langsung antara anggota atau kelompok yang bertikai untuk mendorong ke arah suatu penyelesaian masalah melalui diskusi ataupun perdebatan, sedangkan pimpinan mengarahkan pada pendapat yang lebih rasional dan dapat diterima semua pihak.⁹

Cara konfrontasi lebih disukai oleh karyawan yang berpendidikan tinggi karena dapat mengemukakan pendapat dan argumentasi secara langsung, sedangkan karyawan yang berpendidikan rendah lebih menyukai penyelesaian masalah dengan cara informal melalui dialog.

d. Kompromi

Pendekatan kompromi dilakukan untuk mengatasi konflik dengan cara pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bertentangan. Hal ini sejalan pula dengan penjelasan Hendricks (1992) bahwa dalam kompromi, setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan dan menerima sesuatu.¹⁰

Berbeda dengan pendapat Criblin yang menyatakan bahwa tidak seorang pun merasa puas dengan kompromi. Lebih lanjut Criblin menjelaskan bahwa setelah tercapai perdamaian, masing-masing pihak merasa terlalu yang diberikan kepada pihak lain, sementara kelompoknya sedikit mendapatkan keinginannya.¹¹

Selanjutnya dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, bahwa:

9 R.J. and Stearns, 1987, *Management*, Chicago: South Western Publishing Co. hlm. 418.

10 Hendricks W., 1992, *How to Manage Conflict*, Diterjemahkan Arif Santoso: *Bagaimana Mengelola Konflik*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, hlm. 51.

11 *Loc.Cit.*, Criblin, hlm. 221.

"... teknik kompromi adalah penyelesaian konflik dengan cara mencari jalan tengah, tidak ada pihak tertentu sebagai pemenang dan dikalahkan. Keputusan dicapai mungkin tidak ideal, masing-masing pihak mengurangi tuntutananya agar tercapai suatu penyelesaian perselisihan. Sikap yang diperlukan agar dapat melaksanakan kompromi adalah salah satu pihak bersedia merasakan dan mengerti keadaan pihak lain. Kedua pihak tidak ada yang menang atau kalah, masing-masing memberi kelonggaran atau konsesi. Kedua kubu mendapatkan apa yang diinginkan tetapi tidak penuh, dan kehilangan tetapi tidak seluruhnya."¹²

e. *Tawar-Menawar (Bargaining)*

Tawar-menawar (*bargaining*) adalah pengendalian konflik melalui proses pertukaran persetujuan dengan maksud mencapai keuntungan kedua pihak yang sedang berkonflik (*win-win solution*).

Dalam proses tawar-menawar, tiap-tiap pihak tidak mendapatkan secara penuh apa yang diinginkan, tetapi tujuan dapat dicapai dengan mengorbankan sedikit kepentingannya. Inti dari tawar-menawar (*bargaining*) adalah tidak mengharuskan pihak-pihak yang berkonflik untuk menyerahkan sesuatu yang dianggap penting bagi kelompoknya.¹³

Dalam proses tawar-menawar, tiap-tiap pihak yang sedang berkonflik saling menukarkan kepentingannya untuk mencapai kesepakatan, sebagaimana dikemukakan oleh Feldman dan Arnold (1983), "*Bargaining can be defined as the process of exchanging concessions until a compromise solution is reached.*" Teknik ini merupakan proses pertukaran bagi pihak-pihak yang berkonflik dengan tujuan mencapai keuntungan yang memadai bagi pemenuhan aspirasi minimal yang diperjuangkan.¹⁴

12 Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Terjemahan, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 454.

13 *Loc.Cit.*, Criblin, hlm. 227.

14 *Loc.Cit.*, Feldman Danie C. Arnold, J. Hough, hlm. 533.

B. Model Stimulasi Konflik Organisasi

1. Makna Stimulasi Konflik

Seperti telah disebutkan pada bagian sebelumnya, konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian cara-cara yang lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja suatu kelompok. Situasi konflik terlalu rendah akan menyebabkan karyawan takut berinisiatif dan menjadi pasif. Kejadian, perilaku, dan informasi yang dapat mengarahkan orang-orang bekerja lebih baik diabaikan; para anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan kerja.

Stimulasi konflik diperlukan apabila satuan-satuan kerja dalam organisasi terlalu lambat dalam melakukan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Pimpinan perusahaan perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat berdampak peningkatan kinerja karyawan perusahaan.¹⁵

2. Metode Stimulasi Konflik

Metode stimulasi konflik menurut James A.F. Stoner *et.al.*, meliputi:

- a. pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok;
- b. penyusunan kembali organisasi;
- c. penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan;
- d. pemilihan manajer yang tepat;
- e. perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.¹⁶

Konflik tidak selalu tampak di permukaan, bahkan sering tidak muncul dalam aktivitas organisasi maka pada saat itu konflik pada tingkatan yang sangat rendah. Intensitas konflik pada taraf rendah dicirikan oleh motivasi kerja rendah, muncul sikap apatis, hasil

15 Wahyudi Husodo, 2008, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, Bandung: Alfa Beta, hlm. 23.

16 *Loc.Cit.*, James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman, 1992, hlm. 562.

tidak maksimal, kegiatan yang dilaksanakan hanya melaksanakan tugas, target tidak tercapai, bahkan masing-masing anggota saling bertoleransi terhadap kesalahan yang terjadi. Menyikapi hal seperti ini diperlukan tindakan untuk membangkitkan inisiatif dan kreativitas anggota. Pilihan pendekatan manajemen konflik yang sesuai adalah model stimulasi konflik organisasi.

Konflik yang terjadi dapat berakibat fungsional atau disfungsional. Konflik fungsional dijelaskan oleh Gibson, *et.al.*, adalah perbedaan, pertentangan atau perselisihan antarindividu/kelompok dalam hal metode untuk mencapai tujuan dapat menguntungkan organisasi. Akibat-akibat fungsional dari konflik mengarah pada perilaku positif sesuai dengan tujuan organisasi sehingga pimpinan berperan mengarahkan konflik agar tetap fungsional.¹⁷

Akibat-akibat disfungsional mengarah pada perilaku yang dapat menghambat atau merintangi pencapaian tujuan karena satuan-satuan kerja terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Intensitas konflik yang rendah perlu dilakukan stimulasi berupa peningkatan persaingan dengan penawaran insentif, menetapkan standar kinerja yang lebih tinggi, menyampaikan informasi yang bertentangan, penghargaan prestasi, dan memotivasi karyawan.

Pendekatan stimulasi konflik yang dilakukan akan mengarahkan perilaku anggota sesuai dengan tujuan organisasi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi.

Pendekatan dalam menstimulasi konflik menurut Winardi, meliputi:

- a. rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru,
- b. menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami,
- c. memilih pemimpin baru yang lebih demokratis,
- d. meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif ataupun promosi jabatan,

¹⁷ Gibson, James L. *et. al.* 1996, *Organizations (Behavior, Structure, Processes)*, Terjemahan edisi kelima. Jakarta: Erlangga. hlm. 438.

- e. memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku.¹⁸

Untuk hal itu, Handoko (1991) berpendapat sebagai berikut:

"... Situasi konflik yang terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif akhirnya menjadi pasif, sedangkan perilaku dan peluang yang dapat mengarahkan individu atau kelompok untuk bekerja lebih baik diabaikan, anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan pekerjaan." Selanjutnya Handoko menyarankan agar diciptakan konflik apabila satuan-satuan kerja di dalam organisasi terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah."¹⁹

Kinerja dan produktivitas lembaga menurun ataupun tetap (konstan) maka pimpinan melakukan kegiatan stimulasi. Usaha yang dilakukan pimpinan dalam menciptakan/menimbulkan (*stimulation/increase*) konflik adalah sebagai berikut.

- a. Memberitahukan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas produksi agar tidak ditinggalkan pelanggan atau konsumen.
- b. Memotivasi karyawan agar meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga pelanggan tidak beralih pada lembaga pelatihan yang lain.
- c. Mengeluarkan peraturan tentang pembagian Insentif Kontribusi Bagian (IKB) sebesar 20% dari pendapatan bersih (*net income*) setiap departemen sehingga tiap-tiap departemen sebagai unit produksi dan jasa berkompetisi mencari omset pelatihan ataupun barang jadi.
- d. Memotivasi karyawan agar mengikuti pendidikan lanjutan tingkat sarjana (S-1) ataupun tingkat magister (S-2) karena promosi jabatan mempersyaratkan kualifikasi pendidikan.

18 *Loc.Cit.*, Winardi, hlm. 79.

19 *Loc.Cit.*, T. Hani Handoko, 1991, hlm. 374.

BAB 8

IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK UNTUK PRODUKTIVITAS ORGANISASI

Kehadiran konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan, tetapi dapat diminimalisasi. Konflik dalam organisasi dapat terjadi antara individu dan individu, baik individu pimpinan maupun individu karyawan, konflik individu dengan kelompok ataupun konflik antara kelompok tertentu dan kelompok lain.

Konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat berujung pada keuntungan organisasi sebagai suatu kesatuan. Sebaliknya, konflik yang tidak ditangani dengan baik serta mengalami eskalasi secara terbuka dapat merugikan kepentingan organisasi. Konflik dapat terjadi dalam organisasi apa pun. Oleh sebab itu, manajer atau pimpinan dalam organisasi harus mampu mengelola konflik yang terdapat dalam organisasi dengan baik agar tujuan organisasi dapat tercapai tanpa hambatan yang menciptakan terjadinya konflik.

Ada banyak cara atau pendekatan dalam penanganan suatu konflik. Untuk itu, manajer atau pimpinan harus mampu mendiagnosis sumber konflik dan memilih strategi pengelolaan konflik yang sesuai sehingga diperoleh solusi tepat atas konflik

tersebut. Dengan pola pengelolaan konflik yang baik akan diperoleh pengalaman dalam menangani berbagai macam konflik yang akan selalu terjadi dalam organisasi.

Dalam upaya peningkatan produktivitas, perlu diperhatikan langkah-langkah dalam meningkatkan produktivitas dan kunci-kunci untuk produktivitas tinggi, agar bisa mendapatkan hasil yang maksimal.

Manajemen produktivitas adalah cara mengelola suatu usaha agar efisien dalam penggunaan *input* untuk memaksimalkan produksi *output* (barang atau jasa). Cara ini dilakukan secara terpadu melibatkan semua usaha manusia dengan menggunakan keterampilan, modal, teknologi, manajemen, informasi, energi, dan sumber daya lainnya. Apabila manajemennya baik, hasil yang didapatkan juga baik. Demikian pula sebaliknya. Manajemen produktivitas mempunyai tujuan memaksimalkan hasil produksi, baik barang maupun jasa, dengan cara memberdayakan sumber daya seefisien mungkin untuk mendapatkan hasil yang seefektif (maksimal) mungkin.

Dalam manajemen produktivitas, sistem dan sumber daya manusia sangat memengaruhi mutu produk yang dihasilkan. Apabila mutu sistem dan SDM-nya sudah maksimal, akan mendapatkan mutu produk yang maksimal pula.

A. Mengatasi dan Mengelola Konflik dalam Organisasi

Penyelesaian konflik dalam organisasi pada intinya bertumpu pada tanggung jawab pimpinan, dalam hal ini kemampuan dan teknik pengelolaan konflik.

1. Tanggung Jawab Pemimpin untuk Bisa Mengelola Konflik

Penyelesaian konflik atau *conflict resolution* merupakan tindakan yang dilakukan pimpinan dalam menghadapi pihak-pihak yang sedang konflik.

Adapun Tosi, *et.al.* berpendapat, "*Conflict management mean that a manager takes an active role in addressing conflict situations and intervenes if needed.*"¹

2. Kemampuan Pemimpin untuk Mengelola Konflik

Kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu mengarahkan situasi konflik agar tetap produktif. Pemimpin harus mampu menumbuhkan kreativitas, menciptakan inovasi dan perubahan, dan mendorong anggota bersikap kritis terhadap perubahan lingkungan. Selain itu, pemimpin harus mencapai kinerja optimal melalui pemeliharaan konflik agar tetap fungsional dan meminimalkan dampak negatif konflik.²

B. Model Implementasi Peningkatan Kinerja dan Produktivitas Organisasi

Untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi, penerapan model dilakukan melalui tahapan sebagai berikut.

1. Identifikasi Masalah

Tahap identifikasi masalah dilakukan dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Pimpinan harus mampu memisahkan gejala konflik dengan masalah yang menjadi penyebab konflik.

Gejala yang muncul dapat dilihat, antara lain motivasi kerja rendah, sikap apatis, atau perilaku menghambat pekerjaan. Akan tetapi, ketiga hal tersebut bukan inti dari masalah.

Masalah dapat bersumber dari peralatan yang terbatas, pimpinan yang tidak aspiratif, atau desain organisasi yang kurang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

1 *Loc.Cit.*, Wahyudi, Husodo, hlm. 121.

2 Walton R.E., Torabinejad M., 1987, *Prinsip dan Praktik Ilmu Endodonsi*, Alih bahasa: Narlan S., Winiati S., Bambang N., Edisi ke-3, Jakarta: EGC, 2008, hlm. 33, 331-332.

Untuk mengetahui masalah yang menimbulkan konflik, dapat dilakukan dengan cara mendengar keluhan dari pihak-pihak yang sedang berkonflik, meminta keterangan dari orang terdekat yang mengetahui proses terjadinya konflik, didiskusikan pada tingkat pimpinan untuk mengidentifikasi masalah secara tepat.

2. *Klasifikasi Masalah*

Fieldman dan Arnold (1983) membagi masalah menjadi dua kelompok, yaitu:

- a. kurangnya koordinasi kerja antarkelompok dan kelemahan sistem kontrol organisasi;
- b. kurangnya koordinasi kerja antarkelompok berkenaan dengan saling kebergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, dan perbedaan orientasi tugas.³

Adapun kelemahan sistem kontrol organisasi berkenaan dengan kelemahan manajemen dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja, kurang koordinasi antarunit atau bagian, aturan main tidak berjalan secara baik, dan terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan.

Selain pengelompokan jenis-jenis konflik dan sumber-sumber konflik juga perlu dilakukan klasifikasi masalah yang bersifat fungsional dan disfungsional. Hal ini akan mempermudah dalam pemilihan pendekatan manajemen konflik yang akan diterapkan.

3. *Analisis Masalah*

Analisis dilakukan untuk mengetahui bahwa konflik termasuk kategori penting dan mendesak untuk diselesaikan atau dapat ditunda dengan memerhatikan kemampuan organisasi. Sebagai contoh, banyak organisasi yang menunda untuk menambah sumber daya organisasi (peralatan kerja/mesin) karena memerlukan dana yang banyak dan waktu yang lama untuk mengembalikan modal

3 Fieldman Danie C. Arnold, J., Hough, 1983, *Managing Individual and Group, Behavior in Organization*, New Jersey: McGraw-Hill, hlm. 513.

rate of return. Demikian pula, banyak organisasi kurang tertarik untuk melakukan restrukturisasi organisasi karena terikat dengan aturan/regulasi yang berlaku.

C. Produktivitas Organisasi

1. Pengertian Produktivitas

Produktivitas berasal dari kata dasar produk yang berarti hasil. Produksi adalah suatu hasil yang telah dikeluarkan/dihasilkan oleh suatu lembaga atau pabrik, baik melalui kerja mesin, manusia, maupun gabungan antara kerja yang dilakukan oleh manusia dan mesin. Produktivitas mengandung arti keinginan dan usaha dari setiap manusia untuk selalu meningkatkan mutu kehidupan dan penghidupannya. Manusia yang produktif mempunyai sikap mental dan cara pandang yang selalu berorientasi pada kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan kehidupan hari esok tentunya harus lebih baik dari kehidupan hari ini. Pandangan seperti ini memberi arti dan motivasi yang cukup mendalam dan memungkinkan setiap orang yang memahaminya memandang kerja, baik secara individu maupun berkelompok dalam suatu organisasi sebagai suatu keutamaan.⁴

Sutermeister mengartikan produktivitas sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumber daya (bahan, teknologi, informasi, dan kinerja manusia).⁵

Warsito mengartikan produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung.⁶

Produktivitas sebagai indikasi keberhasilan/kegagalan dalam menghasilkan suatu produk barang/jasa secara kuantitas dan kualitas dengan pemanfaatan sumber-sumber yang tepat.

Produktivitas adalah sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan.

4 Arif Suyoko, 1996, *Mengefektifkan Kinerja*, Jakarta: Midas Surya Grafindo, hlm. 3.

5 *Loc.Cit.*, Sutermeister, R.A., hlm. 87.

6 Warsito Utomo, 2006. *Administrasi Publik*. Jakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 37.

Makna produktivitas adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang.⁷

Produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan *output* yang optimal, bahkan maksimal.⁸

Dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah suatu kondisi yang dihasilkan atau usaha yang telah ditunjukkan/dikerjakan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dengan hasil yang lebih meningkatkan dan baik sebagai akibat cara kerja yang profesional dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia.

Produktivitas kerja tidak semata-mata ditujukan untuk menghasilkan keluaran yang sebanyak-banyaknya, tetapi juga harus memerhatikan kualitas keluaran tersebut. Perlu dipahami pula bahwa produktivitas kerja tidak selalu berjalan serasi dengan kualitas. Sebagai contoh produktivitas perguruan tinggi dan kualitas lulusannya. Karena produktivitas menyangkut sikap mental dan tindakan nyata, untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai perlu ditanamkan sikap dan kemauan memperbaiki dan meningkatkan cara-cara kerja dari waktu ke waktu. Dengan cara memberikan dorongan dan motivasi diharapkan pegawai memiliki sikap positif berupa bekerja secara dinamis, kreatif, inovatif, serta terbuka pada ide-ide baru dan perubahan. Hal ini merupakan tantangan sekaligus tanggung jawab bagi manajemen untuk meningkatkan produktivitas individual yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi.

Produktivitas tidak hanya diartikan secara kuantitatif berupa rasio antara masukan dan keluaran, tetapi juga dapat diartikan secara kualitatif sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumber daya (bahan, teknologi, informasi, dan kinerja manusia).⁹

7 National Productivity Board (NBP), Singapore, hlm. 222.

8 Anoraga, Pandji dan Sri Suyati, 1995, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, hlm. 56-59.

9 Sutermeister, R.A., 1976, *People and Productivity*, New York: Mc Graw Hill, hlm. 245.

Dengan demikian, peningkatan produktivitas dapat dilihat dari segi kualitas ataupun kuantitas. Hal ini berarti bahwa meskipun dilihat dari segi kuantitas tidak terjadi peningkatan, jika dilihat dari segi mutu menunjukkan peningkatan, berarti terjadi juga peningkatan produktivitas.

Produktivitas dalam arti teknis mengacu pada derajat keefektifan, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, sedangkan dalam pengertian perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang selalu berusaha berkembang.¹⁰

Hakikat produktivitas adalah setiap fungsi yang terjadi di dalamnya adalah *output* dibagi tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menghasilkan *output* itu selanjutnya dihitung per jam kerja. Salah satu ukuran produktivitas adalah *output* per jam kerja karena tenaga kerja merupakan sumber daya perekonomian dan masyarakat manusia yang menghargai waktu senggang. Produktivitas tenaga kerja dapat diukur dengan menggunakan tenaga kerja sebagai masukan, yaitu: (a) jumlah jam/orang; (b) jumlah hari/orang; (c) jumlah tahun/orang; (d) jumlah tenaga kerja; (e) jumlah biaya tenaga kerja. Pengukuran produktivitas tenaga kerja di atas diasumsikan bahwa tenaga kerja mempunyai keahlian, pengalaman, dan pendidikan yang sama.¹¹

Adapun indikator produktivitas yang memengaruhi produktivitas kerja pegawai menurut Fandy Tjiptono (2009):

“... (1) *Input*; Faktor masukan berupa tempat kerja, jam kerja, keterampilan, pengetahuan, fisik pegawai, sistem operasional. (2) *Output*; Faktor keluaran berupa jumlah keluaran yang dikerjakan dalam pekerjaannya seperti, prestasi kerja dan kinerja karyawan.”¹²

Berdasarkan beberapa pandangan di atas, produktivitas adalah hasil yang didapat dari produksi yang menggunakan satu atau lebih

10 Fattah, Nanang, 1996, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, hlm. 19.

11 Grove, A.S., 1983, *Manajemen Output Tinggi*, Alih bahasa: Rivai, Jakarta: Erlangga, hlm. 30.

12 Fandy Tjiptono, 2009, *Strategi Pemasaran*, Edisi Kedua, Cetakan Ketujuh, Yogyakarta: Andi Offset, hlm. 73.

faktor produksi. Produktivitas biasanya dihitung sebagai indeks dan rasio antara *output* dan *input*.

Produksi dan produktivitas merupakan dua pengertian yang berbeda. Peningkatan produksi menunjukkan pertambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian pertambahan hasil dan perbaikan cara produksi. Peningkatan produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas karena produksi dapat meningkat walaupun produktivitas tetap atau menurun.

Peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk.

- a. Jumlah keluaran (*output*) dalam mencapai tujuan meningkat dengan menggunakan sumber daya (*input*) yang sama.
- b. Jumlah keluaran (*output*) dalam mencapai tujuan sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya (*input*) yang lebih sedikit.
- c. Jumlah keluaran (*output*) dalam mencapai tujuan yang jauh lebih besar diperoleh dengan pertambahan sumber daya (*input*) yang relatif lebih kecil.

Sumber daya manusia memegang peranan yang utama dalam proses peningkatan produktivitas karena alat produksi dan teknologi pada hakikatnya merupakan hasil karya manusia.

Produktivitas adalah keluaran (*output*) produk atau jasa per setiap masukan (*input*) sumber daya yang digunakan dalam proses produksi. Tingkat ukur produktivitas sangat beragam bergantung pada kepentingan yang terkait. Produktivitas dapat dinyatakan dalam ukuran fisik (*physical productivity*) dan ukuran finansial (*financial productivity*) apabila kepentingan tersebut adalah keuntungan.

2. Esensi Produktivitas Organisasi

a. Organisasi sebagai Suatu Sistem

Konsep organisasi sebagai suatu sistem yang berkaitan dengan sistem yang lebih besar menjelaskan peranan balikan. Organisasi bergantung pada lingkungan tidak hanya untuk masukan, tetapi juga untuk penerimaan keluaran dalam konteks teori sistem. Organisasi

adalah satu elemen dari sejumlah elemen yang berinteraksi secara interdependensi, aliran masukan dan keluaran adalah dasar dari titik awal dalam menjelaskan organisasi. Organisasi memperoleh masukan dari sistem yang lebih besar, yaitu lingkungan, kemudian mengubah masukan menjadi bentuk/perilaku yang berbeda dari sebelumnya.

Sebagai suatu sistem, organisasi cenderung lebih bersifat terbuka karena komponen-komponen sistem organisasi berinteraksi dengan lingkungan. Sistem terbuka pada hakikatnya merupakan proses transformasi dari masukan yang menghasilkan keluaran, transformasi merupakan proses pendayagunaan *input* yang berupa sumber daya fisik, informasi, kebutuhan pelanggan, teknologi, dan manajemen. Adapun keluaran dari organisasi merupakan masukan bagi lingkungannya.

Sebagai suatu sistem yang terbuka, setiap organisasi mempunyai beberapa karakteristik, yaitu masukan, proses transformasi, keluaran, batas wilayah (*boundary*), umpan balik, keterbukaan, dan adaptasi.

Setiap organisasi memanfaatkan berbagai macam energi dari lingkungan berupa SDM, teknologi, informasi, kebutuhan pelanggan, dan modal dengan menggunakan berbagai macam proses transformasi. Oleh karena itu, organisasi mengubah energi menjadi hasil produksi, baik yang berupa produk dan jasa, hasil keuangan, informasi, kepuasan, maupun hasil manusiawi. Keluaran yang dihasilkan oleh organisasi dapat digunakan oleh masyarakat yang memerlukan.

b. Konflik sebagai Bagian Perilaku Organisasi

Perkembangan aliran perilaku organisasi ditandai dengan pandangan dan pendapat baru perilaku manusia dan sistem sosial sebagai berikut.

- 1) Unsur manusia adalah faktor kunci penentu sukses/kegagalan pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Organisasi harus menciptakan iklim yang kondusif yang memungkinkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan.

- 3) Komitmen dapat dikembangkan melalui partisipasi dan keterlibatan para karyawan.
- 4) Pekerjaan setiap karyawan harus disusun untuk mencapai kepuasan diri dari pekerjaan yang dilakukan.
- 5) Pelaksanaan evaluasi didasarkan pada merit sistem sehingga memenuhi rasa keadilan dan memuaskan semua pihak.

Owens R.G. membedakan istilah hubungan manusia dengan perilaku organisasi. Hubungan manusia sangat luas pengertiannya, yaitu sebagai hubungan manusia secara formal dalam organisasi formal dan hubungan manusia secara informal dalam organisasi informal. Perilaku organisasi adalah disiplin ilmu yang berusaha menerangkan, mengerti, dan meramalkan perilaku manusia di lingkungan organisasi formal.¹³

c. Usaha-usaha Peningkatan Produktivitas

1) Faktor yang Mempertinggi Produktivitas

- a) Moral kerja yang lebih baik.
- b) Meningkatnya pelayanan terhadap pelanggan.
- c) Berkurangnya waktu yang terluang.
- d) Waktu kerja yang lebih sesuai dengan jam tubuh karyawan.

2) Saran-saran Meningkatkan Produktivitas

- a) Memerhatikan dan menghargai pekerjaan karyawan.
- b) Mengarahkan tujuan dan nilai-nilai pribadi pekerja.
- c) Sikap kerja yang positif.
- d) Usaha terus-menerus untuk memperbaiki komunikasi.
- e) Kaitkanlah kompensasi dengan hasil pekerjaan.

¹³ Owens, R.G., 1991, *Organizational Behavior in Education*, 4th Edition, USA: Allyn & Bacon, hlm. 13.

BAB 9

SERIKAT PEKERJA, PEMBENTUKAN, DAN PERAN LEMBAGA BIPARTIT

Dalam kegiatan ekonomi ada beberapa hal yang menjadi faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan, di antaranya baiknya sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Para manajer sangat sadar akan nilai investasi dalam hal sumber daya manusia. Mulai dari menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, mendisiplinkan, dan mengembangkan karyawan menjadi prioritas nomor satu bagi mayoritas bisnis.

Adanya hubungan ketenagakerjaan (*labour relations*) yang merupakan hubungan berkesinambungan di antara sekelompok karyawan dengan manajemen perusahaan memungkinkan para karyawan membentuk perkumpulan atau organisasi yang dinamakan serikat karyawan. Terbentuknya serikat karyawan ini disebabkan rasa ketidakpuasan karyawan terhadap berbagai kondisi perusahaan. Hubungan ini meliputi negosiasi kontrak tertulis menyangkut gaji, jam kerja, ketentuan kerja dan interpretasi serta pelaksanaan kontrak selama jangka waktu berlakunya. Pengetahuan tentang hubungan ketenagakerjaan dan perundingan bersama adalah penting. Pada kenyataannya, sulit memisahkan hubungan ketenagakerjaan sebagai fungsi sumber daya manusia dari banyak aktivitas sumber daya manusia lainnya.

Penggunaan kegiatan kolektif seperti serikat karyawan menciptakan berbagai kendala atau batasan baru bagi manajemen personalia. Batasan-batasan baru ini dalam praktik pelaksanaannya sulit diterima para manajer. Hal ini tidak berarti akhir kesuksesan dari suatu organisasi karena masih banyak perusahaan yang sukses dalam menjalankan usahanya dengan mempunyai satu atau lebih serikat karyawan.

Perjuangan buruh di Indonesia selama ini menginginkan agar buruh memiliki kekuatan tawar (*bargaining*) yang sejajar dengan pengusaha dan pemerintah dalam melaksanakan hubungan industrial.

Pekerja sebagai salah satu unsur utama dari produksi, pengusaha sebagai pemilik modal, pemerintah sebagai pembuat kebijakan dan pengawasan terhadap peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan. Hubungan ketiga unsur tersebut yang disebut hubungan industrial yang berasaskan Pancasila. Oleh karena itu, asas musyawarah mufakat seyogianya dikedepankan apabila terjadi perselisihan antara pekerja dan pengusaha. Konsep hubungan industrial diharapkan mampu mewujudkan hubungan yang dinamis, harmonis, dan berkeadilan.

Hambatan dan tantangan ketenagakerjaan pada era reformasi di antaranya angkatan kerja tidak sebanding dengan lapangan pekerjaan yang tersedia, pengusaha kurang mau memahami makna hubungan industrial serta rendahnya hukuman pelanggaran yang diatur dalam peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan yang berlaku di satu pihak, kurangnya keterampilan pekerja dan sikap yang arogan di pihak lain. Oleh karena itu, sering terjadi perselisihan hak, bahkan konflik sosial.

Menghadapi tantangan tersebut di atas Lembaga Tripartit yang anggotanya merupakan perwakilan dari Serikat Pekerja dan Apindo (Asosiasi Pengusaha Indonesia) dan Dinas Tenaga Kerja sesuai tingkatan, diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran dan saran terhadap pemerintah daerah untuk mencari jalan keluar terhadap permasalahan ketenagakerjaan, khususnya dalam rangka mendorong investor untuk membuka usaha di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan harapan terciptanya lapangan kerja.

Iklim dan kondisi kerja yang kondusif dapat didorong melalui sosialisasi dan pelatihan tata aturan ketenagakerjaan agar pengusaha dan pekerja secara sadar dan ikhlas bersama-sama meningkatkan hubungan industrial mengedepankan perundingan Bipartit dalam merumuskan PKB di perusahaan dan lembaga ketenagakerjaan sehingga tercipta hubungan yang harmonis untuk mewujudkan peningkatan produktivitas dan kesejahteraan pekerja. Dengan adanya serikat pekerja di perusahaan dapat mewakili dan menyalurkan aspirasi pekerja sehingga dapat dilakukan upaya peningkatan kesejahteraan pekerja.

A. Konsep Serikat Pekerja

1. *Pengertian Serikat Pekerja*

Berdasarkan ketentuan umum Pasal 1 Undang-Undang Tenaga Kerja tahun 2003 No. 13, serikat pekerja merupakan organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.¹

Serikat pekerja adalah upaya para pekerja dan badan-badan di luar perusahaan (serikat pekerja atau asosiasi) untuk bertindak sebagai satu kesatuan ketika berhubungan dengan manajemen mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya. Serikat pekerja mempunyai otoritas yang sah untuk bernegosiasi dengan pihak perusahaan atas nama para pekerja dan untuk mengelola perjanjian yang terjadi.

Kehadiran serikat pekerja mengubah secara signifikan beberapa aktivitas sumber daya manusia. Proses perekrutan prosedur seleksi, tingkat upah, kenaikan gaji, paket tunjangan, sistem keluhan, dan prosedur disiplin dapat berubah secara drastis disebabkan oleh ketentuan perjanjian perundingan kerja bersama. Serikat pekerja dapat memperluas pengaruhnya ke dalam wilayah lain manajemen,

1 UU No. 13 tahun 2003 tentang Tenaga Kerja Pasal 1 angka 1.

seperti penjadwalan kerja, penyusunan standar kerja, desain ulang pekerjaan, pengenalan peralatan, dan metode baru.

Para pekerja yang tidak menjadi anggota serikat pekerja harus menerima persyaratan manajemen, menegosiasikannya dengan serikat pekerja dalam hal pengambilan keputusan bilateral (*bilateral decision making*) mengenai tingkat gaji, jam kerja, kondisi kerja, dan masalah keamanan kerja lainnya. Dengan adanya serikat pekerja, perusahaan tidak perlu menghadapi setiap pekerja secara satu per satu dalam menyelesaikan suatu permasalahan.

Perusahaan juga dapat menolak pelanggaran batas ke dalam wilayah pengambilan keputusan ini dengan mengklaim bahwa persoalan tersebut merupakan hak prerogatif manajemen.

2. *Fungsi dan Tujuan Serikat Pekerja*

Sesuai dengan Pasal 102 UU Tenaga Kerja tahun 2003, dalam melaksanakan hubungan industrial, pekerja dan serikat pekerja mempunyai fungsi menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokratis, mengembangkan keterampilan, dan keahliannya serta ikut memajukan perusahaan dan memperjuangkan kesejahteraan anggota beserta keluarganya.

Adapun menurut UU No. 21 tahun 2000 mengenai Serikat Buruh/Serikat Pekerja, Fungsi serikat mencakup pembuatan Perjanjian Kerja Bersama (PKB), penyelesaian perselisihan industrial, mewakili pekerja di dewan atau lembaga yang terkait dengan urusan perburuhan, serta membela hak dan kepentingan anggota serikat.

Keberadaan sebuah serikat pekerja bagi perusahaan dapat memengaruhi kemampuan mereka mengelola sumber daya manusia yang vital. Bagi para pekerja, serikat pekerja dapat membantu mereka untuk memenuhi keinginan mereka (misalnya kenaikan upah, keamanan kerja) dari perusahaan. Bagi manajemen, serikat pekerja dapat mengakibatkan kurangnya fleksibilitas dalam penerimaan pekerja baru, penugasan, dan pengenalan metode kerja baru seperti otomatisasi; hilangnya kendali; praktik kerja yang tidak efisien; struktur pekerjaan yang tidak fleksibel.

Serikat pekerja membantu perusahaan melalui konsesi upah atau kerja sama dalam usaha-usaha bersama di pekerjaan, seperti program kerja kelompok atau *scanlon plan* yang memungkinkan perusahaan melakukan usaha-usaha penyelamatan, terutama pada masa-masa sulit, namun tetap menguntungkan dan kompetitif. Hal ini terjadi pada industri mobil, baja, dan perusahaan penerbangan. Serikat pekerja juga dapat membantu mengidentifikasi bahaya-bahaya dalam pekerjaan dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja para pekerja.

Adapun tujuan serikat pekerja adalah sebagai berikut.

- a. Memberikan hak-hak yang secara hukum tidak dapat diperoleh tanpa adanya serikat pekerja.
- b. Membantu perusahaan melalui konsep upah atau kerja sama dalam usaha-usaha bersama di pekerjaan.
- c. Meningkatkan dan menjamin keamanan individual dari ancaman dan situasi yang bisa muncul karena fluktuasi pasar, perubahan teknologi atau keputusan manajemen.
- d. Memengaruhi hubungan kekuasaan dalam sistem sosial dengan cara-cara yang mendukung.
- e. Memajukan kesejahteraan semua pihak yang bekerja untuk kehidupan baik anggota ataupun bukan.
- f. Menciptakan mekanisme untuk menangkal penggunaan kebijakan yang sewenang-wenang di tempat kerja.

3. *Peran Serikat Pekerja*

Dalam suatu perusahaan biasanya terdapat organisasi serikat pekerja/serikat buruh yang dalam pelaksanaannya mempunyai peranan yang sangat penting dalam hubungan industrial. Serikat Pekerja dalam memecahkan persoalan menuju suatu kemajuan dan peningkatan yang diharapkan, hendaknya menata dan memperkuat dirinya melalui upaya berikut.

- a. Menciptakan tingkat solidaritas yang tinggi dalam satu kesatuan di antara pekerja dengan pekerja, pekerja dengan Serikat Pekerja, pekerja/Serikat Pekerja dengan manajemen.

- b. Meyakinkan anggotanya untuk melaksanakan kewajibannya di samping haknya diorganisasi dan di perusahaan, serta pemupukan dana organisasi.
- c. Dana organisasi dibelanjakan berdasarkan program dan anggaran belanja yang sudah ditetapkan untuk kepentingan peningkatan kemampuan dan pengetahuan pengurus untuk bidang pengetahuan terkait dengan keadaan dan kebutuhan di tempat bekerja, termasuk pelaksanaan hubungan industrial.
- d. Sumber daya manusia yang baik akan mampu berinteraksi dengan pihak manajemen secara rasional dan objektif.

Apabila empat persyaratan tersebut terpenuhi, serikat pekerja melalui wakilnya akan mampu mencari cara terbaik menyampaikan usulan positif untuk kepentingan bersama.

Perlu diyakini bahwa tercapainya hubungan industrial yang harmonis, dinamis, berkeadilan, dan bermartabat hanya akan ada di tingkat perusahaan. Oleh karena itu, *social dialogue* yang setara, sehat, terbuka, saling percaya dan dengan visi yang sama untuk pertumbuhan perusahaan sangat penting dan memegang peranan menentukan.

Selain itu, peran serikat pekerja juga memberikan perlindungan hukum terhadap pekerja. Sebagai dasar dari kebebasan pekerja dapat dijumpai dalam Pasal 28 UUD 1945 dan berbagai peraturan perundang-undangan lainnya seperti:

- a. Undang-Undang No. 18 Tahun 1956 tentang Ratifikasi Konvensi ILO No. 98 mengenai *Convention Concerning the Application of the Principles of the Right to Organize and to Bargain Collectively*.
- b. Undang-Undang No. 28 Tahun 2000 tentang Berlakunya Undang-Undang No. 25 Tahun 1997 tentang ketentuan pokok tenaga kerja yang mengatur prinsip-prinsip serikat pekerja, antara lain:
 - 1) Hak pekerja membentuk serikat kerja
 - 2) Serikat pekerja di bentuk secara demokratis serta tidak boleh adanya campur tangan pihak lain.

4. Daya Tarik Serikat Pekerja

Serikat buruh pada awalnya dibentuk sebagai jawaban terhadap eksploitasi dan penyalahgunaan pekerja oleh manajemen.

Tujuan pendirian serikat pekerja/buruh, baik federasi maupun konfederasi adalah sebagai berikut.

- a. Pihak dalam pembuatan perjanjian kerja.
- b. Wakil pekerja/buruh dalam lembaga kerja.
- c. Sarana menciptakan hubungan industri.
- d. Sarana penyalur aspirasi dalam memperjuangkan hak dan kepentingan anggotanya.
- e. Perencana, pelaksana, dan penanggung jawab pemogokan pekerja/buruh.
- f. Wakil pekerja dalam memperjuangkan kepemilikan saham di perusahaan.

Tiga kondisi yang memengaruhi keputusan pekerja untuk masuk serikat buruh, yaitu sebagai berikut.

a. Ketidakpuasan

Ketika seseorang menerima pekerjaan, kondisi-kondisi tertentu pekerjaan (upah, jam kerja, dan jenis pekerjaan) disebutkan dalam kontrak pekerjaan. Suatu kontrak psikologis juga terdapat antara perusahaan dan pekerja, berisikan harapan tidak tertulis pekerja mengenai kondisi-kondisi kerja yang memadai, kebutuhan pekerjaan, besarnya upaya yang harus dikeluarkan untuk pekerjaan, dan wujud otoritas yang dimiliki perusahaan dalam mengarahkan pekerjaan para pekerja. Harapan-harapan ini berkaitan dengan keinginan pekerja untuk memuaskan preferensi pribadinya di tempat kerja. Seberapa jauh perusahaan mampu memuaskan preferensi ini menentukan tingkat kepuasan pekerja.

Ketidakpuasan terhadap persyaratan dan kondisi implisit pekerjaan akan membuat pekerja berupaya mengubah situasi pekerjaan sering melalui serikat pekerja. Suatu studi penting menemukan hubungan yang sangat kuat antara tingkat kepuasan dan

proporsi para pekerja yang memilih masuk serikat buruh. Hampir seluruh pekerja yang merasa puas dengan manajemen menolak masuk serikat buruh. Oleh karena itu, jika manajemen ingin agar serikat pekerja menjadi kurang menarik bagi para pekerjanya, perusahaan harus menciptakan kondisi kerja yang lebih memuaskan.

b. Kurangnya Kekuasaan

Serikat pekerja jarang menjadi jalan keluar pertama yang diambil oleh para pekerja yang tidak puas dengan beberapa aspek dari pekerjaannya. Upaya untuk meningkatkan situasi kerja pertama kali dilakukan oleh seseorang dengan bertindak sendirian. Seseorang yang mempunyai cukup kekuasaan atau pengaruh dapat memengaruhi terjadinya perubahan yang diperlukan tanpa harus berkolaborasi dengan orang lain. Besarnya kekuasaan yang dimiliki seorang pekerja di perusahaan ditentukan oleh eksklusivitas, atau seberapa sulit mengganti orang tersebut.

c. Instrumentalitas Serikat Buruh

Jika para pekerja percaya bahwa serikat buruh mampu membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi, mereka akan membandingkan nilai manfaat yang diperoleh melalui serikat pekerja dengan kerugiannya.

5. Tipe-tipe Serikat Pekerja

Terdapat beberapa tipe serikat pekerja, antara lain sebagai berikut.

- a. *Craft unions*, yaitu serikat pekerja yang anggotanya terdiri atas para pekerja atau pekerja yang mempunyai keterampilan yang sama, seperti tukang kayu, tukang batu, dan sebagainya.
- b. *Industrial unions*, yaitu serikat pekerja yang dibentuk berdasarkan lokasi pekerjaan yang sama. Serikat ini terdiri atas para pekerja yang tidak berketerampilan (*unskilled*) ataupun yang berketerampilan (*skilled*) yang ada dalam suatu perusahaan atau industri tertentu tanpa memerhatikan sifat pekerjaan mereka.

- c. *Mixed unions*, yaitu serikat pekerja yang mencakup para pekerja terampil, tidak terampil, dan setengah terampil dari suatu lokal tertentu tidak memandang asal industrinya. Bentuk serikat pekerja ini mengombinasikan antara *craft unions* dan *industrial unions*.

6. *Hubungan Serikat Pekerja dengan Manajemen di Tingkat Unit Kerja*

a. *Hubungan Ketenagakerjaan*

Hubungan ketenagakerjaan (*labor relations*) adalah hubungan berkesinambungan antara sekelompok karyawan (yang diwakili oleh serikat pekerja) dengan manajemen perusahaan.

Di Indonesia istilah hubungan ketenagakerjaan sejak tahun 1974 diganti dengan istilah hubungan industrial Pancasila. Hubungan industrial merupakan keseluruhan hubungan kerja sama antara semua pihak (pengusaha, karyawan, pemerintah, dan masyarakat) yang tersangkut dalam proses produksi di suatu perusahaan.

Pengusaha memiliki kepentingan atas kelangsungan dan keberhasilan perusahaan karena ingin mencapai keuntungan yang sepadan dengan modal yang diinvestasikan. Karyawan dan serikat pekerja memiliki kepentingan terhadap perusahaan, yaitu sebagai sumber penghasilan dan penghidupan.

Pemerintah dan masyarakat memiliki kepentingan terhadap perusahaan karena sekecil apa pun perusahaan merupakan bagian dari kekuatan ekonomi nasional yang menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Dengan adanya berbagai kepentingan berbagai pihak dan adanya keterlibatan mereka dalam proses produksi, muncullah apa yang disebut "hubungan", yaitu hubungan antarpengusaha, karyawan atau serikat pekerja, pemerintah ataupun masyarakat.

b. *Hubungan Kerja*

Hubungan kerja adalah hubungan antara dua belah pihak, yaitu pihak pekerja dan pengusaha. Dilihat dari segi hukum, hubungan kerja adalah hubungan antara buruh dan majikan yang terjadi setelah

diadakan perjanjian kerja. Buruh menyatakan kesanggupannya untuk bekerja pada majikan dengan menerima upah dan majikan menyatakan kesanggupannya untuk mempekerjakan buruh dengan membayar upah.

Berdasarkan definisi tersebut, ada tiga unsur yang harus dipenuhi dalam hubungan kerja, yaitu:

- 1) pekerja atau buruh;
- 2) pengusaha atau majikan;
- 3) perjanjian kerja antara pekerja dan pengusaha.

c. *Perjanjian Kerja dan Perjanjian Perburuhan*

Perjanjian kerja adalah perjanjian ketika pihak kesatu (pekerja) mengikatkan diri untuk bekerja dengan menerima upah dari pihak lainnya (pengusaha). Pihak lainnya tersebut mengikatkan diri untuk mempekerjakan pekerja dengan membayar upah.

Perjanjian kerja dapat dibuat secara tertulis ataupun secara lisan. Hal-hal yang tercakup dalam perjanjian kerja, meliputi:

- 1) pekerjaan yang dijanjikan;
- 2) waktu berlakunya perjanjian kerja;
- 3) upah pekerja berupa uang untuk setiap bulan;
- 4) waktu istirahat;
- 5) besarnya bagian keuntungan perusahaan yang menjadi bagian pekerja dan cara menghitungnya (jika ada);
- 6) peraturan tentang pensiun atau penyediaan hari tua (jika ada);
- 7) bagian upah lain yang menurut perjanjian menjadi hak pekerja.

7. *Dampak Serikat Pekerja*

Ada dua perspektif perihal dampak serikat karyawan: perspektif monopoli (*monopoly perspective*) dan perspektif suara kolektif (*collective*

voice perspective). Dampak-dampak yang ditimbulkan dengan adanya serikat pekerja antara lain sebagai berikut.

a. Dampak Monopoli

Perspektif monopoli atas serikat pekerja bermula dari premis bahwa serikat karyawan menaikkan upah di atas tingkat upah kompetitif. Banyaknya jumlah serikat pekerja menaikkan upah adalah bervariasi di seluruh pasar tenaga kerja, industri, jabatan, kelompok demografis, serta prosedur estimasi dan data. Serikat kerja tampaknya berpengaruh positif pula terhadap tunjangan pelengkap (*fringe benefit*). Kemajemukan dampak gaji serikat pekerja di semua industri sebagian disebabkan oleh kemampuan serikat karyawan membawa "upah keluar dari kompetisi."

Apabila serikat pekerja menaikkan gaji terlalu tinggi di suatu pasar kompetitif, mereka mengancam kelangsungan hidup perusahaan dan dirinya sendiri. Upah dapat dibawa keluar dari kompetisi melalui beberapa cara. *Pertama*, tuntutan serikat pekerja mungkin relatif tidak sensitif terhadap perubahan upah. Artinya, para konsumen akan menyerap biaya tenaga kerja yang melambung tanpa mengimbangi dampak pekerjaan. *Kedua*, tingkat organisasi serikat pekerja di suatu pasar tertentu dapat memengaruhi kekuatan monopoli serikat pekerja.

b. Dampak Suara Kolektif

Sebagian besar karyawan merasa bahwa lebih mudah bertarung demi perbaikan kerja melalui serikat karyawan. Para karyawan ini mempunyai beberapa pilihan ketika tidak puas dengan pekerjaan: mereka tidak berbuat apa-apa, mereka dapat berhenti dari pekerjaan atau mengeluh dan mencoba memperbaiki kondisi di lingkungannya. Di samping itu, banyak karyawan yang takut dipecat sehingga menyembunyikan perasaannya. Sebagian karyawan merasa bahwa lebih mudah bertarung demi perbaikan kerja melalui serikat pekerja. Penggabungan diri dan penggalangan suara kolektif (*collective voice*) menawarkan perlindungan dari ketakutan ancaman manajemen.

c. *Dampak terhadap Manajemen dan Produktivitas*

Serikat karyawan memiliki sumber kekuatan dan pengaruh yang luar biasa terhadap praktik-praktik manajerial, perilaku pekerja, dan kondisi dasar pekerjaan. Serikat pekerja mengakibatkan erosi signifikan atas otoritas pengambilan keputusan manajerial untuk mengendalikan kalangan karyawan. Banyak keputusan personalia penting yang harus sesuai dengan isi kontrak perjanjian perundingan kerja bersama antara manajemen karyawan.

Kemampuan manajemen dalam mengambil keputusan yang tidak mendapat tantangan menyangkut gaji, promosi, transfer, pemecatan, dan urusan personalia lainnya sering dibatasi secara signifikan di bawah perjanjian perundingan kerja bersama. Hak manajemen mungkin merupakan persoalan paling kontroversial dalam hubungan manajemen serikat pekerja.

Sebagian besar perjanjian perundingan kerja bersama menetapkan bahwa manajemen mempunyai hak untuk membuat keputusan menyangkut strategi korporat lini produk, lokasi pabrik, dan kebijakan penentuan harga. Kontrak perjanjian kerja bersama antara manajemen dan serikat pekerja biasanya mencakup dua sampai tiga tahun.

Karena terikat dengan ketentuan dan kondisi kepegawaian untuk waktu yang lama, manajemen dan serikat pekerja tidak mampu merundingkan perubahan yang dikehendaki sampai kontrak habis masa berlakunya. Meskipun tertera ketentuan untuk menegosiasikan perubahan dalam butir tertentu pada saat kontrak masih berlaku, serikat pekerja dengan sekuat tenaga akan menolak upaya manajemen untuk mengambil sesuatu dari karyawan. Sebagai contoh, manajemen mungkin merasa bahwa hak khusus tidak kerja karena sakit terlampau liberal dan menyebabkan ketidakhadiran yang tinggi.

Sumber kekhawatiran lainnya perihal pembentukan serikat pekerja adalah ketakutan bahwa perjanjian perundingan kerja bersama tidak akan membolehkan perusahaan untuk memanfaatkan kemajuan teknologi secara optimal.

d. *Pengaruh Serikat Pekerja terhadap Karyawan*

Pengaruh serikat pekerja terhadap karyawan meliputi hal berikut ini.

- 1) Berkuasanya favoritisme dan ketidakpastian mengenai bayaran, jam kerja, dan kondisi kerja.
- 2) Kompensasi dan paket tunjangan karyawan serta seperangkat peraturan kerja yang seragam akan mempersempit kemungkinan terjadinya kesalahpahaman antara karyawan dan manajer.
- 3) Para karyawan memperoleh pembelaan diri (*due process*) dan proteksi yang sama di tempat kerja.
- 4) Serikat pekerja mempunyai kekuatan jumlah. Apabila hanya perseorangan, kalangan karyawan memiliki daya tawar-menawar yang lemah, namun mereka memperoleh daya tawar-menawar melalui aktivitas bersama dalam serikat pekerja.
- 5) Senjata pamungkas para karyawan biasanya mogok kerja.

Dengan demikian, serikat pekerja merupakan alat dari kalangan karyawan untuk menyatukan kekuatan individual ke dalam kekuatan kelompok yang sangat besar. Serikat pekerja mungkin mempersulit beberapa karyawan yang melakukan inisiatif perseorangan dan mendemonstrasikan kinerja yang sangat menonjol. Karena fokusnya pada ekualitas di antara para karyawan, serikat pekerja mendorong ketentuan kontrak kerja yang tidak menekankan penerapan *merit play* dan penilaian kinerja.

Ketika manajemen menyadari bahwa dorongan pengorganisasian serikat pekerja mulai merambah, manajemen harus mengorganisasikan dirinya pula. Aspek-aspek kekuatan, hukum, dan emosional dari dorongan pembentukan serikat pekerja membutuhkan pengoordinasian respons manajemen oleh seseorang atau sebuah departemen di perusahaan.

Apabila terdapat departemen sumber daya manusia atau hubungan industrial yang terpusat, tugas ini dibebankan ke pundak direktur sumber daya manusia atau hubungan industrial.

B. Dinamika dan Masalah Perburuhan

1. Sekilas Sejarah dan Permasalahan Perburuhan Sebelum Reformasi

Berbicara masalah perburuhan tidak hanya berbicara tentang buruh dan pengusaha, tetapi juga pemerintah. Peranan pemerintah (yang lebih menginginkan stabilitas negara) dalam hal pembuatan aturan sering berpihak pada pengusaha. Peraturan yang ada pun lebih mengacu pada stabilitas sehingga nasib buruh tetap berada pada posisi inferior.

Peraturan Menteri Tenaga Kerja yang dianggap tidak sesuai dengan Perundang-undangan Perburuhan, di antaranya sebagai berikut.

- a. Permen (Peraturan Menteri) No. 342/1986 tentang intervensi militer sebagai perantara dalam perselisihan perburuhan.
- b. Permen No. 1108/1986 tentang keharusan kalau terjadi perselisihan perburuhan supaya diselesaikan terlebih dulu dengan atasan langsung, sebelum lewat perantaraan atau P4.
- c. Permen No. 1109/1986 tentang pembentukan UK (Unit Kerja) di perusahaan harus melibatkan pengusaha.
- d. Permen No. 04/1986 tentang pemberian izin kepada majikan untuk merumahkan buruh sewaktu-waktu tanpa menunggu P4.

Semua peraturan menteri tersebut memicu gejolak masyarakat yang peduli terhadap masalah perburuhan. Sekalipun beberapa permen tersebut dicabut pada tahun 1993, dampaknya masih terdapat pada tindakan pengusaha sehingga posisi, nasib, dan kesejahteraan pekerja masih sangat memprihatinkan.

2. Perburuhan Masa Reformasi

Pada masa reformasi, serikat buruh tumbuh dengan subur sesuai dengan aspirasi dan tuntutan terhadap pembebasan. Hal tersebut merupakan konsekuensi diratifikasinya Konvensi ILO tahun 1948 tentang Kebebasan Berserikat dan Perlindungan Berorganisasi.

BAB 10

MANAJEMEN KONFLIK MENGENAI KERJA SAMA DAN PERUNDINGAN BERSAMA DALAM PERUSAHAAN

Dalam aktivitas pekerjaan sebuah perusahaan sering muncul perselisihan yang terjadi antara karyawan dan pimpinan perusahaan. Sebagai contoh masalah-masalah yang sering menjadi isu adalah isu jam kerja (lembur, pengaturan *shift*), absensi, kenaikan pangkat, upah kerja, pemberhentian kerja, dan masih banyak isu lainnya. Untuk menyelesaikan berbagai masalah yang muncul, dibuatlah sebuah pedoman khusus yang mengatur secara jelas mengenai hak dan kewajiban karyawan dan perusahaan yang dikenal dengan nama Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

Menurut Undang-Undang No. 13/2003, perjanjian kerja bersama adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja/serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak. Artinya, perjanjian kerja bersama berisi aturan atau syarat kerja bagi pekerja, juga mengatur hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja dan menjadi pedoman penyelesaian perselisihan antara kedua belah pihak. Satu perusahaan

hanya dapat membuat satu perjanjian kerja bersama yang berlaku bagi seluruh pekerja di suatu perusahaan.

Latar belakang pembuatan PKB dilandasi Peraturan Undang-Undang No. 13/2003 Pasal 108 yang mengharuskan pengusaha mempekerjakan pekerja sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) orang wajib membuat Peraturan Perusahaan (PP) atau Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang mulai berlaku setelah disahkan oleh Menteri atau pejabat yang ditunjuk; Konvensi ILO no. 98 tentang berlakunya dasar-dasar dari hak untuk bernegosiasi dan berunding bersama; Perlu ada kejelasan yang menyeluruh mengenai hak dan kewajiban antara pengusaha dan pekerja serta tata tertib dalam bekerja dan di lingkungan kerja.

A. Kesepakatan Kerja Bersama

1. *Pengertian Kerja Sama Pekerja Manajemen*

Kerja sama pekerja manajemen seperti perundingan bersama merupakan bagian dari demokrasi industrial atau partisipasi pekerja dalam manajemen. Istilah "demokrasi industrial" atau "partisipasi pekerja" berarti mendemokrasikan tempat kerja melalui pemberdayaan pekerja dengan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan organisasi dalam suatu organisasi atas hal-hal yang disepakati oleh para pihak yang menguntungkan kedua belah pihak.¹

Kerja sama pekerja manajemen tidak bermaksud untuk menggantikan, tetapi melengkapi perundingan bersama. Kerja sama pekerja manajemen didefinisikan sebagai keadaan pekerja dan manajemen yang bekerja bahu-membahu untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan cara yang bisa diterima oleh kedua belah pihak, seperti berbagi informasi, diskusi, konsultasi, negosiasi, serta bentuk dan prosedur lain yang disepakati oleh kedua belah pihak.

Kerja sama pekerja manajemen dioperasikan melalui pembentukan lembaga bersama, seperti Lembaga Pekerja Manajemen

1 Anonim, 2009, *Panduan Kerjasama Pekerja-Manajemen*, Jakarta: Kantor Perburuhan Internasional ILO, hlm. 11.

(Komite), Dewan Pekerja Manajemen (Komite), atau Forum Pekerja Manajemen.

2. *Kerja Sama Pekerja Manajemen versus Perundingan Bersama*

Perbedaan utama antara kerja sama pekerja manajemen dan perundingan bersama, yaitu sebagai berikut.

Tabel 10.1

Perbedaan antara Kerja Sama Pekerja Manajemen dan Perundingan Bersama

SUBSTANSI	KERJA SAMA PEKERJA MANAJEMEN	PERUNDINGAN BERSAMA
Pendekatan yang digunakan	Umumnya sejalan antara masalah dan penyelesaian daripada menciptakan konfrontasi	Umumnya sejalan dengan terciptanya konfrontasi
Tujuan	Berfokus pada usaha untuk memperbesar "kue" ekonomi di perusahaan	Berfokus pada pembagian "kue" ekonomi perusahaan
Proses	Biasanya proaktif	Biasanya reaktif

Sumber: Anonim, Panduan Kerjasama Pekerja-Manajemen (2009: 12)

3. *Kesepakatan Kerja Bersama (KKB)*

Pengertian dan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) menurut Departemen Tenaga Kerja Republik Indonesia (1996/1997: 2) adalah perjanjian yang diselenggarakan oleh serikat pekerja atau serikat-serikat pekerja yang terdaftar pada Departemen Tenaga Kerja dengan pengusaha-pengusaha, perkumpulan perusahaan berbadan hukum yang pada umumnya atau semata-mata memuat syarat-syarat yang harus diperhatikan dalam perjanjian kerja.²

Dalam praktik selama ini, istilah yang dipergunakan untuk menyebut perjanjian kerja bersama adalah:

2 Anonim, 1996, *Panduan Proyek 1996/1997*, Jakarta: Depnaker, hlm. 2.

- a. Perjanjian Perburuhan Kolektif (PKK) atau *Collectieve Arbeids Overeenkomst* (CAO);
- b. Persetujuan Perburuhan Kolektif (PPK) atau *Collective Labour Agreement* (CLA);
- c. Persetujuan Perburuhan Bersama (PPB);
- d. Kesepakatan Kerja Bersama (KKB).

Semua istilah tersebut pada hakikatnya sama karena yang dimaksud adalah perjanjian perburuhan sebagaimana tercantum pada Pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Nomor 21 tahun 1954 (Undang-Undang ini sudah tidak berlaku sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003).

Peraturan-peraturan yang mendasari diperlukannya KKB/ PKB antara lain:

- a. UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan;
- b. UU No. 1 tahun 1954 tentang Perjanjian Perburuhan Antara Serikat Buruh dan Majikan;
- c. UU No. 18 tahun 1956 tentang Persetujuan Konvensi ILO No. 98 mengenai Berlakunya Dasar-dasar daripada Hak Untuk Berorganisasi dan Berunding Bersama;
- d. PP No. 49 tahun 1954 tentang Cara Membuat dan Mengatur Perjanjian Perburuhan;
- e. Kepmenaker No.Per-01/MEN/1985 tentang Pelaksanaan Tata Cara Pembuatan Kesepakatan Kerja Bersama.

4. *Model Kerangka Kesepakatan Kerja Bersama (KKB)*

Untuk lebih memudahkan serikat pekerja dalam membuat KKB, kerangka yang harus ada dalam KKB seperti berikut ini.

A. MUKADIMAH

B. UMUM

1. Istilah-istilah
2. Pihak-pihak yang mengadakan kesepakatan

3. Tujuan kesepakatan
4. Luasnya kesepakatan
5. Kewajiban pihak-pihak yang mengadakan kesepakatan

C. PENGAKUAN, JAMINAN DAN FASILITAS BAGI SERIKAT PEKERJA/SERIKAT BURUH

1. Pengakuan hak-hak pengusaha dan SP/SB
2. Jaminan bagi SP/SB
3. Fasilitas bagi SP/SB
4. Lembaga kerja sama bipartit;
5. Penyuluhan dan pembinaan hubungan industrial

D. HUBUNGAN KERJA

1. Penerimaan pekerja baru
2. Masa percobaan
3. Surat keputusan pengangkatan
4. Golongan dan jabatan pekerja
5. Kesempatan berkarir
6. Pendidikan dan latihan kerja
7. Mutasi dan prosedur
8. Penilaian prestasi kerja
9. Promosi
10. Tenaga kerja asing

E. WAKTU KERJA, ISTIRAHAT DAN LEMBUR

1. Hari kerja
2. Jam kerja, istirahat kerja dan shift kerja
3. Lembur
4. Perhitungan upah lembur

F. PEMBEBASAN DARI KEWAJIBAN BEKERJA

1. Istirahat mingguan
2. Hari libur resmi
3. Cuti tahunan
4. Cuti besar
5. Cuti haid
6. Cuti hamil
7. Cuti sakit
8. Ijin meninggalkan pekerjaan dengan upah
9. Ijin meninggalkan pekerjaan tanpa upah

G. KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

1. Prinsip-prinsip K3
2. Hygiene perusahaan dan kesehatan
3. Pakaian kerja dan sepatu kerja
4. Peralatan kerja
5. Alat pelindung diri
6. Panitia pembina K3

H. PENGUPAHAN

1. Pengertian upah
2. Prinsip dasar dan sasaran
3. Dasar penetapan upah
4. Komponen upah
5. Waktu pemberian upah
6. Administrasi upah
7. Tunjangan jabatan
8. Tunjangan keluarga

9. Tunjangan keahlian
10. Tunjangan perumahan
11. Tunjangan tempat kerja yang membahayakan keselamatan
12. Uang makan (bila makan diberikan dalam bentuk uang)
13. Uang transport (bila transport diberikan dalam bentuk uang)
14. Premi hadir
15. Premi shift
16. Premi produksi/target produksi
17. Premi perjalanan dinas
18. Tunjangan hari raya
19. Jasa produksi/bonus
20. Tunjangan masa kerja
21. Upah minimum
22. Skala upah
23. Penyesuaian upah
24. Kenaikan upah atas dasar premi
25. Kenaikan upah karena promosi
26. Tunjangan bagi keluarga pekerja yang ditahan alat negara
27. Pajak penghasilan

I. PENGOBATAN DAN PERAWATAN

1. Poliklinik perusahaan
2. Pengobatan di luar poliklinik
3. Perawatan di rumah sakit
4. Sarana penunjang diagnostik

5. Biaya bersalin
6. Pembelian kacamata
7. Pengobatan pada dokter spesialis
8. Keluarga berencana
9. Konsultasi psikologis dan test bakat anak

J. JAMINAN SOSIAL

1. Jaminan kecelakaan kerja
2. Jaminan kematian
3. Jaminan hari tua
4. Dana pensiun

K. KESEJAHTERAAN

1. Kantin
2. Fasilitas makan
3. Extra fooding (makanan tambahan)
4. Sumbangan pernikahan
5. Sumbangan kematian
6. Sumbangan bencana alam
7. Sumbangan pendidikan bagi anak pekerja
8. Fasilitas pinjaman uang
9. Koperasi
10. Asuransi di luar jam kerja dan hubungan kerja
11. Rekreasi dan hiburan
12. Olahraga dan kesehatan
13. Kesenian
14. Penghargaan masa kerja
15. Pemilihan pekerja teladan

16. Balai pertemuan dan perpustakaan
17. Fasilitas transportasi
18. Distribusi hasil produksi
19. Pembelian hasil produksi
20. Tempat penitipan anak

L. TATA TERTIB KERJA

1. Kewajiban dasar pekerja
2. Larangan-larangan
3. Pelanggaran yang dapat menimbulkan pemutusan hubungan kerja (PHK)
4. Sanksi atas pelanggaran tata tertib

M. PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

1. Prinsip dasar
2. PHK dalam masa percobaan
3. PHK atas kehendak pekerja (mengundurkan diri)
4. PHK karena indisipliner
5. PHK karena meninggal dunia
6. PHK karena sakit biasa yang berkepanjangan dan cacat
7. PHK karena kecelakaan kerja dan penyakit akibat hubungan kerja
8. PHK karena lanjut usia
9. PHK karena pengalihan manajemen perusahaan
10. PHK karena rasionalisasi
11. PHK karena relokasi perusahaan
12. PHK karena pensiun dini

N. PENYELESAIAN KELUH KESAH PEKERJA

1. Prinsip-prinsip
2. Tata cara penyelesaian keluhan kesah

O. PELAKSANAAN PENUTUP

1. Pelaksanaan
2. Penutup

P. TANDATANGAN PIHAK-PIHAK YANG MENYELENGGARAKAN KKB³

Tata cara menyusun kesepakatan kerja bersama dalam organisasi seperti lazimnya perjanjian, pembuatan peraturan perusahaan dan perjanjian kerja sama juga ada ketentuannya. Ketentuan-ketentuan dimaksud adalah sebagai berikut.⁴

1. Pembuatan peraturan perusahaan
 - a. wajib bagi perusahaan yang memperkerjakan minimal sepuluh orang pekerja/buruh.
 - b. kewajiban butir (a) tidak berlaku bagi perusahaan yang sudah memiliki perjanjian kerja sama.
 - c. memerhatikan saran dan pertimbangan dari wakil pekerja/buruh, atau serikat pekerja/buruh. Disamping itu dapat juga berkonsultasi kepada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan.
2. Materi yang diatur adalah syarat kerja yang belum diatur dalam peraturan perundang-undangan dan rincian pelaksanaan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan. sekurang-kurangnya memuat:
 - a. hak dan kewajiban pengusaha;
 - b. hak dan kewajiban pekerja/buruh;

3 *Op.Cit.*, Depnaker RI, hlm. 21-23.

4 *Op.Cit.*, Depnaker RI, hlm. 48-53.

BAB 11

PENERAPAN HUBUNGAN INDUSTRIAL PANCASILA DAN PERMASALAHANNYA

Pada masa pemerintahan Orde Baru telah berkembang suatu sistem hubungan industrial yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila, yang dikenal dengan Hubungan Industrial Pancasila (HIP). HIP dicetuskan melalui seminar Hubungan Perburuhan Pancasila (HPP) yang dilaksanakan di Jakarta pada tanggal 4 sampai 7 Desember 1974. Dalam perkembangannya, HPP berganti menjadi HIP pada masa kementerian tenaga kerja yang dijabat oleh Menteri Soedomo pada tahun 1985.¹

Salah satu bentuk dari sistem hubungan industrial yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila adalah terbentuknya Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) yang tertuang dalam Permennaker No. 1 tahun 1985 Pasal 1 bahwa Kesepakatan Kerja Bersama adalah perjanjian perburuhan sebagaimana yang dimaksud dalam Undang-Undang No. 21 Tahun 1954 Pasal 1: "Perjanjian tentang syarat-syarat perburuhan antara serikat buruh dengan majikan (disingkat Perjanjian Perburuhan) ialah perjanjian yang diselenggarakan oleh

1 Sumanto, 2004, *Hubungan Industrial*, Yogyakarta: Academic Publishing Service, hlm. 132.

serikat atau serikat-serikat buruh yang didaftarkan pada kementerian Perburuhan dengan majikan, majikan-majikan, perkumpulan atau perkumpulan majikan yang berbadan hukum yang pada umumnya atau semata-mata memuat syarat-syarat, yang harus diperhatikan dalam perjanjian kerja.”²

Sistem hubungan industrial Indonesia terdiri atas sejumlah elemen yang meliputi kerangka hukum, peran dan sikap mitra sosial dan maraknya budaya. Hal-hal ini meliputi kerangka hukum. Peran dan sikap mitra sosial dan budaya, adat istiadat dan praktik yang umum di masyarakat, yaitu kebiasaan yang berlaku dalam menangani hubungan industrial dan isu-isu yang menjadi pokok perundingan antara pekerja dan pengusaha. Bagian ini mengkaji beberapa isu penting dalam diskusi hubungan industrial, kecenderungan dalam perselisihan industrial, isu-isu yang menyebabkan atau memicu perselisihan dan langkah-langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan hubungan industrial.

A. Sistem Hubungan Industrial Pancasila

1. Pengertian Hubungan Industrial Pancasila

Hubungan industrial merupakan hubungan formal yang terdapat antara kelompok manajemen dan kelompok pekerja yang terdapat dalam suatu organisasi.³

Hubungan industrial Pancasila adalah hubungan antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (pekerja, pengusaha, dan pemerintah) didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila dari Pancasila dan Undang-Undang 1945 yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

Dengan terciptanya hubungan industrial yang serasi, aman, dan harmonis diharapkan dapat meningkatkan produksi dan produktivitas kerja sehingga perusahaan dapat tumbuh dan berkembang serta kesejahteraan pekerja dapat ditingkatkan.

2 Undang-Undang RI, *Tentang Perjanjian Perburuhan Antara Serikat Buruh Dan Majikan*, UU No. 21 Tahun 1954, LN No. 69 Tahun 1954 Pasal 1.

3 *Loc.Cit.*, Sondang Siagian, hlm. 328.

Sistem hubungan industrial yang berlaku di Indonesia pada prinsipnya merupakan hubungan antara para pelaku dalam proses produksi yang melibatkan para pekerja yang terorganisasi dalam serikat pekerja dan pengusaha berdasarkan nilai-nilai Pancasila sehingga pelaksanaannya dalam proses produksi harus dilakukan secara musyawarah untuk mencapai kesepakatan dengan mempertimbangkan kepentingan bersama, terutama yang menyangkut syarat-syarat kerja dan jaminan sosial, pengupahan, dan sebagainya.⁴

Hubungan industrial merupakan kelanjutan dari istilah Hubungan Industrial Pancasila. Istilah Hubungan Industrial Pancasila (HIP) merupakan terjemahan *labour relation* atau hubungan perburuhan, yang pada awalnya menganggap bahwa hubungan perburuhan hanya membahas masalah-masalah hubungan antara kerja/buruh dan pengusaha.

Berdasarkan Pedoman Pelaksanaan Hubungan Industrial Pancasila (HIP) Departemen Tenaga Kerja dalam Pasal 1 angka 16 Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan disebutkan bahwa HIP adalah suatu sistem yang terbentuk antara pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (pekerja, pengusaha dan pemerintah) yang didasarkan atas nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, yang tumbuh dan berkembang di atas keperibadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia. Sebagai wujud pelaksanaan hubungan kerja antara pekerja/buruh, pengusaha dan pemerintah harus bertindak sesuai dengan jiwa yang terkandung dalam sila-sila Pancasila. Ini artinya segala bentuk perilaku semua subjek yang terkait dalam proses harus didasarkan pada nilai-nilai luhur Pancasila secara utuh.⁵

Perwujudan dari Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang memuat tentang hak-hak dan kewajiban pekerja serta jaminan sosial pekerja tertuang dalam Perjanjian Kerja Bersama yang merupakan sarana untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pekerja, tidak terlepas dari peranan pengusaha dan

4 *Op.Cit.*, Sumanto, hlm. 133.

5 Anonim, 1987, *Pedoman Tenaga Kerja*, Jakarta: Dep. Naker, hlm. 9.

pekerja dalam proses hubungan industri sehingga dapat diwujudkan bentuk asas kerja sama berikut.

- a. *Partner in production* (kemitraan dalam proses produksi); pengusaha dan pekerja bekerja sama saling membutuhkan dan saling menunjang untuk meningkatkan produksi.
- b. *Partner in profit* (kemitraan dalam mencapai keuntungan); keuntungan yang dicapai melalui kerja sama dalam peningkatan produksi akan dinikmati dan dimanfaatkan bersama sesuai dengan ketentuan hak masing-masing.
- c. *Partner in responsibility* (kemitraan dalam tanggung jawab); dalam hal ini meliputi tanggung jawab kepada Tuhan Yang Maha Esa, bangsa dan negara, dan masyarakat sekitar, pekerja beserta keluarganya, serta perusahaan tempat di mana pekerja bekerja.⁶

2. *Fungsi dan Tujuan Hubungan Industrial Pancasila*

Dalam setiap interaksi hubungan industrial ada tiga pelaku, yaitu pemerintah, manajemen, dan buruh/pekerja. Tiap-tiap pelaku dalam hubungan industrial berusaha mempertahankan kepentingannya dan masing-masing akan berjuang agar kepentingan yang akan dicapainya dapat dipertahankan dalam interaksi hubungan industrial.⁷

Oleh karena itu, diperlukan adanya peraturan di tempat kerja yang dapat diungkapkan dalam banyak bentuk. Dengan kata lain, peraturan itu tampil dalam bentuk yang berbeda-beda, seperti undang-undang perburuhan, peraturan serikat buruh, kesepakatan kerja bersama, penyelesaian perselisihan, keputusan arbitrase, keputusan manajemen, kesepakatan sosial, dan kebiasaan serta praktik kerja yang telah berlaku.

Peraturan di tempat kerja harus dilandasi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang bertujuan menciptakan stabilitas kerja yang kondusif sehingga

6 *Op.Cit.*, Sumanto, hlm. 16.

7 Cosmas Batubara, 2008, *Hubungan Industrial*, Cetakan 1, Jakarta: PPM Anggota Ikapi, hlm. 1.

mampu meningkatkan produktivitas kerja yang dapat mendorong peningkatan produksi sebagai sarana peningkatan kemajuan perusahaan dan kesejahteraan pekerja.

Dalam hubungan industrial, pekerja tidak dipandang sebagai faktor produksi, tetapi dipandang sebagai manusia yang mempunyai harkat, martabat, dan kodratnya untuk mencapai masa depan yang lebih baik.⁸

Dengan demikian, dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) tidak lagi dikenal pihak pengusaha dan pihak pekerja sebagai pihak yang saling berhadapan mempertahankan kepentingan masing-masing, tetapi kedua belah pihak akan menempatkan posisinya sebagai *partner* yang bekerja sama untuk meningkatkan produksi dan mencapai keuntungan dalam perusahaan sehingga dapat mendorong kemajuan perusahaan dan kesejahteraan para pekerja.

Perjanjian Kerja Bersama yang dilaksanakan dalam sistem hubungan industrial di Indonesia berdasarkan Undang-Undang No. 13 tahun 2003 sama halnya dengan peraturan perusahaan memuat ketentuan mengenai kewenangan dan kewajiban pengusaha, serta kewajiban dan hak pekerja.⁹ Hal tersebut diharapkan akan mampu membentuk sikap mental dan pola pikir pihak pengusaha dan pihak pekerja sehingga menciptakan stabilitas kerja yang kondusif dalam hubungan industrial.

3. *Tujuan Hubungan Industrial Pancasila*

Tujuan hubungan industrial adalah mengemban cita-cita Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia 17 Agustus 1945 dalam pembangunan nasional untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang berdasarkan Pancasila serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial melalui penciptaan ketenangan, ketenteraman dan ketertiban kerja serta ketenangan usaha, meningkatkan produksi dan meningkatkan kesejahteraan pekerja serta derajatnya sesuai derajat manusia. Untuk itu, semua pihak yang terkait dalam hubungan

8 Sumanto, *loc.cit.*, hlm. 134.

9 Payaman Simanjuntak, 2003, *Manajemen Hubungan Industrial*, Cetakan 1, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, hlm. 20.

industrial harus memahami terwujudnya pelaksanaan hubungan industrial dengan baik.¹⁰

Lebih spesifik, tujuan hubungan industrial Pancasila, antara lain:

- a. menyukseskan pembangunan dalam rangka mengemban cita-cita bangsa Indonesia, yaitu masyarakat adil dan makmur;
- b. berperan dalam melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial;
- c. menciptakan ketenangan, ketenteraman, dan ketertiban kerja serta ketenangan usaha;
- d. meningkatkan produksi dan produktivitas kerja;
- e. meningkatkan kesejahteraan pekerja serta derajatnya sesuai dengan martabat manusia.

4. *Landasan Hubungan Industrial Pancasila*

- a. Hubungan Industrial Pancasila mempunyai landasan idiil, yaitu Pancasila dan landasan konstitusional adalah UUD tahun 1945. Secara operasional HIP berlandaskan GBHN serta ketentuan-ketentuan pelaksanaannya yang diatur oleh pemerintah.
- b. Hubungan Industrial Pancasila juga berlandaskan kepada kebijaksanaan pemerintah untuk menciptakan keamanan nasional dan stabilitas nasional.
- c. Landasan Hukum Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan:

10 Shamad, Yunus, 1995, *Hubungan Industrial di Indonesia*, Jakarta: Bina Sumber daya, hlm. 12.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam undang-undang ini yang dimaksud dengan:

1. Ketenagakerjaan adalah segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama dan sesudah masa kerja.
2. Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.
3. Pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain.
4. Pemberi kerja adalah orang perseorangan, pengusaha, badan hukum atau badan-badan lainnya yang mempekerjakan tenaga kerja dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.
5. Pengusaha adalah:
 - a. orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang menjalankan suatu perusahaan milik sendiri;
 - b. orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang secara berdiri sendiri menjalankan perusahaan hukum miliknya;
 - c. orang perseorangan, persekutuan atau badan hukum yang berada di Indonesia mewakili perusahaan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b yang berkedudukan di luar wilayah Indonesia.
6. Perusahaan adalah:
 - a. setiap bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan, atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara yang mempekerjakan pekerja/buruh dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain;

- b. usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan memperkerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.
7. Perencanaan tenaga kerja adalah proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis yang menjadi dasar dan acuan dalam penyusunan kebijakan, strategi dan pelaksanaan program pembangunan ketenagakerjaan yang berkesinambungan.
 8. Informasi ketenagakerjaan adalah gabungan, rangkaian dan analisis data yang berbentuk angka yang diolah, naskah dan dokumen yang mempunyai arti, nilai dan makna tertentu mengenai ketenagakerjaan.
 9. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.
 10. Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.
 11. Pemagangan adalah bagian dari sistem pelatihan kerja yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan di lembaga pelatihan dengan bekerja secara langsung di bawah bimbingan dan pengawasan instruktur atau pekerja secara langsung di bawah bimbingan dan pengawasan instruktur atau pekerja/buruh yang lebih berpengalaman, dalam proses produksi barang dan/atau jasa di perusahaan, dalam rangka menguasai keterampilan atau keahlian tertentu.
 12. Pelayanan penempatan tenaga kerja adalah kegiatan untuk mempertemukan tenaga kerja dengan memberi kerja, sehingga tenaga kerja dapat memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya, dan memberi kerja dapat memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhannya.
 13. Tenaga kerja asing adalah warga negara asing pemegang visa dengan maksud bekerja di wilayah Indonesia.

14. Perjanjian kerja adalah perjanjian antara pekerja/buruh dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban para pihak.
15. Hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja, yang mempunyai unsur pekerjaan, upah dan perintah.
16. Hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang berbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah yang berdasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945.
17. Serikat pekerja/serikat buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya.¹¹

BAB XI

HUBUNGAN INDUSTRIAL

Bagian Kesatu

Umum

Pasal 102

- (1) Dalam melaksanakan hubungan industrial, pemerintah mempunyai fungsi menetapkan kebijakan, memberikan pelayanan, melaksanakan pengawasan, dan melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan.

¹¹ Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 1.

- (2) Dalam melaksanakan hubungan industrial, pekerja/buruh dan serikat pekerja/buruhnya mempunyai fungsi menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokratis, mengembangkan keterampilan, dan keahliannya serta ikut memajukan perusahaan dan memperjuangkan kesejahteraan anggota beserta keluarganya.
- (3) Dalam melaksanakan hubungan industrial, pengusaha dan organisasi pengusahnya mempunyai fungsi menciptakan kemitraan, mengembangkan usaha, memperluas lapangan kerja, dan memberikan kesejahteraan pekerja/buruh secara terbuka, demokratis dan berkeadilan.

Pasal 103

Hubungan Industrial dilaksanakan melalui sarana:

- a. serikat pekerja/serikat buruh;
- b. organisasi pengusaha;
- c. lembaga kerja sama bipartit;
- d. lembaga kerja sama tripartit;
- e. peraturan perusahaan;
- f. perjanjian kerja bersama;
- g. peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan; dan
- h. lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Bagian Kedua

Serikat Pekerja/Serikat Buruh

Pasal 104

- (1) Setiap pekerja/buruh berhak membentuk dan menjadi anggota serikat pekerja/serikat buruh.
- (2) Dalam melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 102, serikat pekerja/serikat buruh berhak menghimpun

dan mengelola keuangan serta mempertanggungjawabkan keuangan organisasi termasuk dana mogok.

- (3) Besarnya dan tata cara pemungutan dana mogok sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) diatur dalam anggaran dasar dan/atau anggaran rumah tangga serikat pekerja/serikat buruh yang bersangkutan.

Bagian Ketiga

Organisasi Pengusaha

Pasal 105

- (1) Setiap pengusaha berhak membentuk dan menjadi anggota organisasi pengusaha.
- (2) Ketentuan mengenai organisasi pengusaha diatur sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Bagian Keempat

Lembaga Kerja Sama Bipartit

Pasal 106

- (1) Setiap perusahaan yang mempekerjakan 50 (lima puluh) orang pekerja/buruh atau lebih wajib membentuk lembaga kerja sama bipartit.
- (2) Lembaga kerja sama bipartit sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) berfungsi sebagai forum komunikasi, dan konsultasi mengenai hal ketenagakerjaan di perusahaan.
- (3) Susunan keanggotaan lembaga kerja sama bipartit sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) terdiri dari unsur pengusaha dan unsur pekerja/buruh yang ditunjuk oleh pekerja/buruh secara demokratis untuk mewakili kepentingan pekerja/buruh di perusahaan yang bersangkutan.
- (4) Ketentuan mengenai tata cara pembentukan dan susunan keanggotaan lembaga kerja sama bipartit sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (3) diatur dengan Keputusan Menteri.

Bagian Kelima
Lembaga Kerja Sama Tripartit

Pasal 107

- (1) Lembaga kerja sama tripartit memberikan pertimbangan, saran dan pendapat kepada pemerintah dan pihak terkait dalam penyusunan kebijakan dan pemecahan masalah ketenagakerjaan.
- (2) Lembaga Kerja sama Tripartit sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), terdiri dari:
 - a. Lembaga Kerja sama Tripartit Nasional, Provinsi dan Kabupaten/Kota; dan
 - b. Lembaga Kerja sama Tripartit Sektoral Nasional, Provinsi, dan Kabupaten/Kota.
- (3) Keanggotaan Lembaga Kerja sama Tripartit terdiri dari unsur pemerintah, organisasi pengusaha, dan serikat pekerja/serikat buruh.
- (4) Tata kerja dan susunan organisasi Lembaga Kerja sama Tripartit sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Bagian Keenam
Peraturan Perusahaan

Pasal 108

- (1) Pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) orang wajib membuat peraturan perusahaan yang mulai berlaku setelah disahkan oleh Menteri atau Pejabat yang ditunjuk.
- (2) Kewajiban membuat peraturan perusahaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tidak berlaku bagi perusahaan yang telah memiliki perjanjian kerja bersama.

Pasal 109

Peraturan perusahaan disusun oleh dan menjadi tanggung jawab dari pengusaha yang bersangkutan.

Pasal 110

- (1) Peraturan perusahaan disusun dengan memperhatikan saran dan pertimbangan dari wakil pekerja/buruh di perusahaan yang bersangkutan.
- (2) Dalam hal di perusahaan yang bersangkutan telah terbentuk serikat pekerja/serikat buruh maka wakil pekerja/buruh sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) adalah pengurus serikat pekerja/serikat buruh.
- (3) Dalam hal di perusahaan yang bersangkutan belum terbentuk serikat pekerja/serikat buruh, wakil pekerja/buruh sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) adalah pekerja/buruh yang dipilih secara demokratis untuk mewakili kepentingan para pekerja/buruh di perusahaan yang bersangkutan.

Pasal 111

- (1) Peraturan perusahaan sekurang-kurangnya memuat :
 - a. hak dan kewajiban pengusaha;
 - b. hak dan kewajiban pekerja/buruh;
 - c. syarat kerja;
 - d. tata tertib perusahaan; dan
 - e. jangka waktu berlakunya peraturan perusahaan.
- (2) Ketentuan dalam peraturan perusahaan tidak boleh bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (3) Masa berlaku peraturan perusahaan paling lama 2 (dua) tahun dan wajib diperbaharui setelah habis masa berlakunya.

- (4) Selama masa berlakunya peraturan perusahaan, apabila serikat pekerja/serikat buruh di perusahaan menghendaki perundingan pembuatan perjanjian kerja bersama, maka pengusaha wajib melayani.
- (5) Dalam hal perundingan pembuatan perjanjian kerja bersama sebagaimana dimaksud dalam ayat (4) tidak mencapai kesepakatan, maka peraturan perusahaan tetap berlaku sampai habis jangka waktu berlakunya.

Pasal 112

- (1) Pengesahan peraturan perusahaan oleh Menteri atau pejabat yang ditunjuk sebagaimana dimaksud dalam Pasal 108 ayat (1) harus sudah diberikan dalam waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari kerja sejak naskah peraturan perusahaan diterima.
- (2) Apabila peraturan perusahaan telah sesuai sebagaimana ketentuan dalam Pasal 111 ayat (1) dan ayat (2), maka dalam waktu 30 (tiga puluh) hari kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sudah terlampaui dan peraturan perusahaan belum disahkan oleh Menteri atau Pejabat yang ditunjuk, maka peraturan perusahaan dianggap telah mendapatkan pengesahan.
- (3) Dalam hal peraturan perusahaan belum memenuhi persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 111 ayat (1) dan ayat (2) Menteri atau pejabat yang ditunjuk harus memberitahukan secara tertulis kepada pengusaha mengenai perbaikan peraturan perusahaan.
- (4) Dalam waktu paling lama 14 (empat belas) hari kerja sejak tanggal pemberitahuan diterima oleh pengusaha sebagaimana dimaksud dalam ayat (3), pengusaha wajib menyampaikan kembali peraturan perusahaan yang telah diperbaiki kepada Menteri atau pejabat yang ditunjuk.

Pasal 113

- (1) Perubahan peraturan perusahaan sebelum berakhir jangka waktu berlakunya hanya dapat dilakukan atas dasar kesepakatan antara pengusaha dan wakil pekerja/buruh.
- (2) Peraturan perusahaan hasil perubahan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) harus mendapat pengesahan dari Menteri atau pejabat yang ditunjuk.

Pasal 114

Pengusaha wajib memberitahukan dan menjelaskan isi serta memberikan naskah peraturan perusahaan atau perubahannya kepada pekerja/buruh

Pasal 115

Ketentuan mengenai tata cara pembuatan dan pengesahan peraturan perusahaan diatur dengan Keputusan Menteri.

Bagian Ketujuh

Perjanjian Kerja Bersama

Pasal 116

- (1) Perjanjian kerja bersama dibuat oleh serikat pekerja/serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/serikat buruh yang telah tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha atau beberapa pengusaha.
- (2) Penyusunan perjanjian kerja bersama sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilaksanakan secara musyawarah.
- (3) Perjanjian kerja bersama sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) harus dibuat secara tertulis dengan huruf latin dan menggunakan bahasa Indonesia.

- (4) Dalam hal terdapat perjanjian kerja bersama yang dibuat tidak menggunakan bahasa Indonesia, maka perjanjian kerja bersama tersebut harus diterjemahkan dalam bahasa Indonesia oleh penerjemah tersumpah dan terjemahan tersebut dianggap sudah memenuhi ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (3).

Pasal 117

Dalam hal musyawarah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 116 ayat (2) tidak mencapai kesepakatan, maka penyelesaiannya dilakukan melalui prosedur penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Pasal 118

Dalam 1 (satu) perusahaan hanya dapat dibuat 1 (satu) perjanjian kerja bersama yang berlaku bagi seluruh pekerja/buruh di perusahaan.

Pasal 119

- (1) Dalam hal di satu perusahaan hanya terdapat satu serikat pekerja/serikat buruh, maka serikat pekerja/serikat buruh tersebut berhak mewakili pekerja/buruh dalam perundingan pembuatan perjanjian kerja bersama dengan pengusaha apabila memiliki jumlah anggota lebih dari 50% (lima puluh perseratus) dari jumlah seluruh pekerja/buruh di perusahaan yang bersangkutan.
- (2) Dalam hal di satu perusahaan hanya terdapat satu serikat pekerja/serikat buruh sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tetapi tidak memiliki jumlah anggota lebih dari 50% (lima puluh perseratus) dari jumlah seluruh pekerja/buruh di perusahaan maka serikat pekerja/serikat buruh dapat mewakili pekerja/buruh dalam perundingan dengan pengusaha apabila serikat pekerja/serikat buruh yang bersangkutan telah mendapat dukungan lebih 50% (lima puluh perseratus) dari jumlah

seluruh pekerja/buruh di perusahaan melalui pemungutan suara.

- (3) Dalam hal dukungan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) tidak tercapai maka serikat pekerja/buruh yang bersangkutan dapat mengajukan kembali permintaan untuk merundingkan perjanjian kerja bersama dengan pengusaha setelah melampaui jangka waktu 6 (enam) bulan terhitung sejak dilakukannya pemungutan suara dengan mengikuti prosedur sebagaimana dimaksud dalam ayat (2).

Pasal 120

- (1) Dalam hal di satu perusahaan terdapat lebih dari 1 (satu) serikat pekerja/serikat buruh maka yang berhak mewakili pekerja/buruh melakukan perundingan dengan pengusaha yang jumlah keanggotaannya lebih dari 50% (lima puluh perseratus) dari seluruh jumlah pekerja/buruh di perusahaan tersebut.
- (2) Dalam hal ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tidak terpenuhi, maka serikat pekerja/buruh dapat melakukan koalisi sehingga tercapai jumlah lebih dari 50% (lima puluh perseratus) dari seluruh jumlah pekerja/buruh di perusahaan tersebut untuk mewakili dalam perundingan dengan pengusaha.
- (3) Dalam hal ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) atau ayat (2) tidak terpenuhi, maka para serikat pekerja/serikat buruh membentuk tim perunding yang keanggotaannya ditentukan secara proporsional berdasarkan jumlah anggota masing-masing serikat pekerja/serikat buruh.

Pasal 121

Keanggotaan serikat pekerja/serikat buruh sebagaimana dimaksud dalam Pasal 119 dan Pasal 120 dibuktikan dengan kartu tanda anggota.

Pasal 122

Pemungutan suara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 119 ayat (2) diselenggarakan oleh panitia yang terdiri dari wakil-wakil pekerja/buruh dan pengurus serikat pekerja/serikat buruh yang disaksikan oleh pihak pejabat yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dan pengusaha.

Pasal 123

- (1) Masa berlakunya perjanjian kerja bersama paling lama 2 (dua) tahun.
- (2) Perjanjian kerja bersama sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat diperpanjang masa berlakunya paling lama 1 (satu) tahun berdasarkan kesepakatan tertulis antara pengusaha dengan serikat pekerja/serikat buruh.
- (3) Perundingan pembuatan perjanjian kerja bersama berikutnya dapat dimulai paling cepat 3 (tiga) bulan sebelum berakhirnya perjanjian kerja bersama yang sedang berlaku.
- (4) Dalam hal perundingan sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) tidak mencapai kesepakatan maka perjanjian kerja bersama yang sedang berlaku, tetap berlaku untuk paling lama 1 (satu) tahun.

Pasal 124

- (1) Perjanjian kerja bersama paling sedikit memuat :
 - a. hak dan kewajiban pengusaha;
 - b. hak dan kewajiban serikat pekerja/serikat buruh serta pekerja/buruh;
 - c. jangka waktu dan tanggal mulai berlakunya perjanjian kerja bersama; dan
 - d. tanda tangan para pihak pembuat perjanjian kerja bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- A., Dale Timpe. 1999. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis "Kinerja"*. Jakarta: Gramedia Asri Media.
- Abidin, Said Zainal. 2004. *Kebijakan Publik*. Jakarta: Yayasan Pancur Siwah.
- Alisjahbana. 1999. *Urban Hidden Economy: Peran Tersembunyi Sektor Informal Perkotaan*. Surabaya: Lembaga Penelitian ITS.
- Allen, L.V., et.al. 2003. *Ansel's. Pharmaceutical Dosage Forms and Drug Delivery Systems*. Ninth Edition.
- Anoraga, Pandji dan Sri Suyati. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya.
- Barnes, James G. 2003. *Secrets of Customer Relationship Management (Rahasia Manajemen Hubungan Pelanggan)*. Yogyakarta: Andi.
- Batubara, Cosmas. 2008. *Hubungan Industrial*. Cet. 1. Jakarta: PPM Anggota Ikapi.
- Betz, M. et.al. 1989. *Gender Differences in Proclivity for Unethical Behavior*. *Journal of Business Ethics*.
- Broch, Hermann. 1979. *Massenwahntheorie*. New Delhi: Frankfurt a.M.

- Campbell, Tom. 1994. *Tujuh Teori Sosial: Sketsa, Penilaian, Perbandingan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Canetti, Elias. 1984. *Crowds and Power*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Chuan Aik, Kam & Kai Hui, Kam. 1997. *Longman Dictionary of Contemporary English*. Addison Longman Singapore Pte Ltd. Crownover Richard.
- Cormick, Tiffin Mc. 1979. *Industry Psychology*. New Dehli: Prentise Hall of India.
- Criblin, J. 1982. *Leadership Strategies for Organizations Effectiveness*. New York: Amacom.
- D. Wraight, Christopher. 2008. *Rousseau's the Social Contrack: a Reader's Guide*. London: Continuum International Publishing Group.
- Dougherty, James E. & Robert L. Pfaltzgraff. 1981. *Contending Theories*. New York: Harper and Row Publisher.
- Downs, A. 1957. *An Economic Analysis of Democracy*. New York: Harper and Bross.
- Dubois and K.K. Miley. 1996. *Social Work, an Empowering Profession*. Boston: Allyn and Bacon.
- Edelman, S. 1996. *A New Look at the Problem of Representation in Vision*. In Aloimono's, Y. and Eklundh, J.-O., Editors, Proc. 7th Rosenön Workshop on Computer Vision. L. Erlbaum, Hillsdale, NJ. forthcoming.
- Fattah, Nanang. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Feldman Danie C. Arnold, J. Hough. 1983. *Managing Careers in Organizations*. Scott Foresman Publishing.
- Feldman Danie C. Arnold, J. Hough. 1983. *Managing Individual and Group. Behavior in Organization*. New Jersey: McGraw-Hill.
- Fisher, Simon dkk. 2001. *Mengelola Konflik: Keterampilan dan Strategi untuk Bertindak*. Jakarta: The British Council, Zed Books.
- Fromm, Erich. 1989. *The Anatomy of Human Destructiveness*. New York: Holt, Reinhardt & Winston.

- Gaspersz, Vincent. 1998. *Production Planning and Inventory Control*. (Terjemahan). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gerungan, W.A. 1966. *Psikologi Sosial*. Bandung: Eresco.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Gibson, James L. et. al. 1996. *Organizations (Behavior, Structure, Processes)*. Terjemahan. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Gordon, Thomas and Bruch Noel. 1970. *T.E.T. Teacher Effectiveness Training*. New York: David McKay Co.
- Grove, A.S. 1983. *Manajemen Output Tinggi*. Terj. Rivai. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 1991. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hardiman, Budi F. 2005. *Memahami Negativitas: Diskursus tentang Massa, Teror, dan Trauma*. Jakarta: Kompas.
- Hardiman, F. Budi. 2007. *Elias Canetti dan Filsafat Zoologis*. *Jurnal Driyarkara*. Th. XXIX No. 1/2007. Jakarta.
- Hendricks, William. 1996. *Bagaimana Mengelola Konflik*. Terj. Arif Santoso. Jakarta: Bumi Aksara.
- Horowitz, Donald. 1985. *Ethnic Groups in Conflict*. Berkeley: University of California Press.
- Husodo, Wahyudi. 2009. *Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial*. Jakarta: Media Perdana.
- Immanuel, Wallerstein. 1983. *Creating and Transforming Households-The Historical Capitalism*. London: Verso.
- Joseph, M. Putti. 1989. *Produktivitas Kerja*. Jakarta: Erlangga.
- Junus, Aditjondro George. 1998. *Dari Soeharto ke Habibie*. Jakarta: Pijar Indonesia.

- Kleiner, C. and Lord, Morley. 1999. *The Cheating Game*. U.S. News and World Report.
- Knischek, S. (Ed.). 2000. *Lebensweisheiten Beruehmter Philosophen*. Humbolt, Muenchen.
- Komarudin. 1994. *Ensiklopedia Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kristiyanto, Eddy (Ed.). *Etika Politik dalam Konteks Indonesia*. Yogyakarta: Kanisius.
- Le Bon, Gustave. 1895. *The Crowd*. New York: Dover Publications.
- Levine, Andrew. 1993. *The General Will: Rousseau, Marx, Communism*. Cambridge: University Press.
- Magnis-Suseno, Frans. 2005. *Pemikiran Karl Marx: dari Sosialisme Utopis ke Perselisihan Revisionisme*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkuprawira, Tb. Syafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathies dan Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba.
- Mendel, A.P. and Michael Bakunin. 1968. *Roots of Apocalypse*. New York.
- Minnery, John R. 1985. *Conflict Management in Urban Planning*. England: Gower Publishing Company Limited.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia.
- Mulyono, Sri. 2000. *Peramalan Bisnis dan Ekonometrika*. Yogyakarta: BPFE.
- Nasikun. 1986. *Sistim Sosial Indonesia*. Jakarta: Rajawali.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nelson, D.L. dan J.C. Quick. 1977. *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*. United States of America: Thompson South Western.

- Neu, Jeromen (Ed.). 2006. *Cambridge Companion to Freud*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nitibaskara, Tb. Ronny Rahman. 2006. *Tegakkan Hukum Gunakan Hukum*. Jakarta: Kompas.
- Nitibaskara, Tubagus Ronny Rahman. 2001. *Catatan Kriminalitas*. Jakarta: Jayabaya University Press.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. 4th Ed. USA: Allyn & Bacon.
- Parsons, Jorgensen dan Hernandez Parsons. 1994. *The Integratoion of Social Work Partice*. California: Wardsworth Inc.
- Perdue, William D. 1986. *Sociological Theory: Explanation, Paradigm, and Ideology*. Palo Alto, California: Mayfield Publishing Company.
- Pickering, Peg. 2000. *How to Manage Conflict (Kiat Menangkan Konflik)*. Jakarta: Erlangga.
- Polak, M. 1982. *Sosiologi: Suatu Buku Pengantar Ringkas*. Jakarta: Ichtiar Baru.
- Poloma, Margaret. 2010. *Sosiologi Kontemporer*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Poulantzas, Nico. 1973. *Political Power and Social Clasess*. London: New Left Books.
- Pruit, Dean G. dan Jeffrey Z Robin. 2004. *Teori Konflik Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- R.J. and Stearns. 1987. *Management*. Chicago: South Western Publishing Co.
- R.J., Aldag dan Stearns T.M. 1987. *Management*. Cincinnati: South-Western Pub-lishing Co.
- Renan, Ernest. 1990. *What is a Nation? Dalam Nation and Narration*. Editor: Homi Bhabha. London: Routledge.
- Ridwan. 2000. *Kematian Manusia Modern*. Yogyakarta: UIII Press.

- Ritzer, George dan Douglas J. Goodman. 2008. *Teori Sosiologi: dari Teori Sosiologi Klasik Sampai Perkembangan Mutakhir Teori Sosial Postmodern*. Judul asli: *Sociological Theory*. Yogyakarta: Kreasi Wacana.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Terj. Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga.
- Robertson, Ritchie. 2004. *Canetti and Nietzsche dalam A Companion to the Works of Elias Canetti*. Lorenz, Dagmar (Ed.). New York: Camden House.
- Ross, Marc Howard Ross. 1993. *The Management of Conflict: Interpretations and Interests in Comparative Perspective*. Yale: Yale University Press.
- Rousseau, Jean Jacques. 1999. *Letter to' Alembert on Theatre*. Dalam *Discourse on Political Economy and the Social Contract*. Christopher Bett (trans. & ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Ruse, Michael. 1995. *Evolutionary Naturalism*. London: Routledge.
- Sastrapradja, M. 1981. *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum*. Surabaya: Bina Ilmu.
- Schelling. 1960. *Philosophy and Language*. Oxford: Clarendon Press.
- Sergent, Lyman Tower. 1981. *Contemporary Political Ideologies*. Missouri: The Dorsey Press.
- Shamad, Yunus. 1995. *Hubungan Industrial di Indonesia*. Jakarta: Bina Sumberdaya.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed. 1. Cet. 17. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman. 2003. *Manajemen Hubungan Industrial*. Cet. 1. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Simmel, Suhrkamp. 1995. *Soziologie, Multilingualism*. New Delhi: Frankfurt a.M.
- Sindhunata. 2006. *Kambing Hitam*. Jakarta: Gramedia.

- Siswanto, Bedjo. 1990. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Haji Masagung.
- Soekanto, Soerjono. 1982. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali.
- Sofsky, Wolfgang. 1996. *Traktat über der Gewalt*. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.
- Stamos, David. 2007. *Darwin and the Nature of Species*. New York: State University of New York Press.
- Stevenin. 2000. *Strategi Menang/Menang dalam Menghadapi Konflik*. Jakarta: Prenhallind.
- Stoner, Freeman. 1992. *Manajemen*. Edisi Keempat. Jilid 1. Alih Bahasa. Jakarta: Intermedia.
- Sugian, Syahu. 2006. *Kamus Manajemen (Mutu)*. Jakarta. Gramedia Pustaka.
- Sumanto. 2004. *Hubungan Industrial*. Yogyakarta: Academic Publishing Service.
- Sunardi, Dono. 2009. *Manajemen Strategi, Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Surbakti, Ramlan. 1992. *Memahami Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sutermester, R.A. 1976. *People and Productivity*. New York: McGraw Hill.
- Suyoko, Arif. 1996. *Mengefektifkan Kinerja*. Jakarta: Midas Surya Grafindo.
- Tajfel, H. 1978. *The Achievement of Group Differentiation. Differentiation between Social Groups. Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*.
- Tarwaka. 2011. *Ergonomi Industri*. Solo: Harapan Press Solo.
- Terry, G.R. 1986. *Manajemen Dasar*. Jakarta: Handayaniingrat.
- Tjiptono, Fandy. 2009. *Strategi Pemasaran*. Edisi Kedua. Cetakan Ketujuh. Yogyakarta: Andi Offset.

- W. Sarwono, Sarlito. 1999. *Pengantar Umum Psikologi*. Jakarta: Bulan Bintang.
- W. Sarwono, Sarlito. 2001. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Balai Pustaka.
- W., Hendricks. 1992. *How to Manage Conflict*. Diterjemahkan Arif Santoso: *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi. 2008. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Warsito, Utomo. 2006. *Administrasi Publik*. Pustaka Pelajar.
- Wattimena, Reza A.A. 2007. *Upaya Mengupas Duri-duri Trauma*, *Jurnal Driyarkara*, Th. XXIX No. 1/2007. Jakarta.
- Wijono, Djoko. 1993. *Manajemen Kepemimpinan dan Organisasi Kesehatan*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Winardi. 1994. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. Bandung: Mandar Maju.
- Winardi. 2008. *Motivasi dan Pemotivasian*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Wood, Allen. 1981. *Karl Marx*. New York: Routledge.
- Young, Kimball & Raymond W. Mack. 1959. *Sociology and Social Life*. New York: American Book Company.
- Zastrow, Charles. 2000. *Introduction to Social Work and Social Welfare*. United States: Brooks Cole.

Peraturan Perundang-undangan:

- Anonim. 1996. *Panduan Proyek 1996/1997*. Jakarta: Depnaker.
- Anonim. 1987. *Pedoman Tenaga Kerja*. Jakarta: Dep. Naker.
- Anonim. 2009. *Panduan Kerjasama Pekerja-Manajemen*. Jakarta: Kantor Perburuhan Internasional ILO.
- blogpemulla.blogspot.com/2012/11/perselisihan-pembunuhan.html.
- Kepmenaker No. Per-01/MEN/1985 tentang Pelaksanaan Tata Cara Pembuatan Kesepakatan Kerja Bersama.

Permenakertrans RI No. PER.32/MEN/XII/2008 tentang Tata Cara Pembentukan dan Susunan Keanggotaan Lembaga Kerjasama Bipartit.

Peraturan Pemerintah No. 49 Tahun 1954 tentang Cara Membuat dan Mengatur Perjanjian Perburuhan.

SK Menteri Tenaga Kerja No. 328 Tahun 1986 tentang: Tata Cara Pembentukan dan Susunan Keanggotaan Lembaga Kerjasama Bipartit.

Undang-Undang RI No. 1 Tahun 1954 tentang Perjanjian Perburuhan Antara Serikat Buruh dan Majikan.

Undang-Undang RI No. 18 Tahun 1956 tentang Persetujuan Konvensi ILO No. 98 mengenai Berlakunya Dasar-dasar daripada Hak untuk Berorganisasi dan Berunding Bersama.

Undang-Undang RI No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Undang-Undang RI No. 23 Tahun 2002 Tentang Perlindungan Anak.

Undang-Undang RI No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/ Serikat Buruh.

TAP MPR No. II/MPR/1993 tentang GBHN di arahkan dan Kebijakan Pembangunan di Bidang Ekonomi.

BIOGRAFI PENULIS

H. A. Rusdiana yang lahir di Puhun Ciamis pada tanggal 21 April 1961 merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm.) dengan Ibu Junirah. Sejak kecil, ia mengikuti orang tua di Dusun Puhun Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Ia lulus di SD Cinyasag I pada tahun 1975, Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis pada tahun 1979, Madrasah Aliyah Bandung, Jurusan Dakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung pada tahun 1987, S2 Magister Manajemen (IMMI) Jakarta pada tahun 2002, dan S3 Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung pada tahun 2012. Moto hidupnya sebagai Dosen PNS Fakultas Sains dan Teknologi UIN Bandung, yaitu "Belajar dan Mengabdi".



Sampai saat ini ada enam buku ajar yang telah ditulisnya, yaitu *Pengantar Manajemen* (Tresna Bhakti, 2002), *Manajemen SDM* (Tresna Bhakti, 2007), *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar* (Tresna Bhakti, 2008), *Pendidikan Kewarganegaraan* (Tresna Bhakti, 2009), *Sosiologi Pendidikan* (BatiC 2010), *Antropologi Pendidikan* (BatiC 2011), dan buku lepas *Manajemen SDM* cet. II (Arsad, 2013), *Manajemen Kewirausahaan*

(Arsad, 2013), *Pendidikan Kewirausahaan* (Insan Komonika, 2013). Selain itu, ada enam judul buku pendidikan dan keguruan yang siap untuk dicetak, tiga kegiatan penelitian, 6 tulisan Jurnal Nasional dan Internasional. Tidak luput dari pengabdian kepada masyarakat, ia membina dan mengembangkan Yayasan Sosial Dana Pendidikan Al-Misbah Cipadung-Bandung yang mengembangkan pendidikan Diniah, RA, MI, dan MTs, sejak tahun 1984, serta garapan khusus melalui Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Tresna Bhakti yang didirikannya sejak tahun 1994 dan sekaligus sebagai Ketua Yayasan, kegiatannya pembinaan dan pengembangan asrama mahasiswa pada setiap tahunnya tidak kurang dari 50 mahasiswa di Asrama Tresna Bhakti Cibiru Bandung.

Ia membina dan mengembangkan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Tresna Bhakti sejak tahun 2007 di Desa Cinyasag Kecamatan Panawangan Ciamis.